



**Factores críticos de éxito para el desarrollo de un operador logístico que
brindará servicios a los clientes usuarios del Puerto de Chancay**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Maestro en Supply Chain Management
por:

1615241 Samantha Belen Navarrete Vargas _____

1622587 Jaime Alexander Poma Sandoval _____

1621331 Enrique Tapia Bejar _____

Programa de Maestría en Supply Chain Management

Lima, 2 de mayo 2019

Esta tesis

Factores críticos de éxito para el desarrollo de un operador logístico que
brindará servicios a los clientes usuarios del Puerto de Chancay

Ha sido aprobada.

.....
Guillermo Adolfo Hasembank Rotta
(Jurado)

.....
Freddy Alvarado Vargas
(Jurado)

.....
Germán Velásquez Salazar
(Asesor)

El presente trabajo está dedicado a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

Samantha Belen Navarrete Vargas

El presente trabajo está dedicado a Dios y a mi familia, en especial a mis padres Humberto y Mercedes, mi esposa Amparo y mis hijas Laura y Micaela, quienes con su cariño, comprensión y acompañamiento me permitieron cumplir con este objetivo.

Jaime Alexander Poma Sandoval

Esta tesis está dedicado a mi querida Madre, quien incentivo en mí pasiones intensas y fuertes por la vida, una de ellas es la superación y constante desarrollo personal y profesional; así mismo por su amor incondicional y apoyo en mis proyectos personales.

Enrique Tapia Bejar

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Importancia del tema	3
1.3. Motivación	3
CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL	4
2.1. Objetivos	4
2.2. Preguntas de Investigación	4
2.3. Alcance y limitaciones	5
CAPITULO III: MARCO TEORICO	6
3.1 Puertos y Gestión de Puertos Modernos	6
3.2 Operador Logístico	12
3.3 Centro Logístico	14
3.4 Zona Actividades Logísticas – ZAL	16
3.5 Gestión Logística	17
3.6 Servicios Logísticos	18
3.7 Almacenamiento	19
3.8 Transporte	20
3.9 Comercio Internacional	21
3.10 Operador Económico Autorizado (OEA)	22
3.11 Factores Críticos de Éxito	25
3.12 Benchmarking	31
CAPITULO IV: MARCO CONTEXTUAL	33
4.1 Gestión de puertos	33
4.1.1 <i>Gestión de puertos en el mundo</i>	34
4.1.2 <i>Gestión de puertos en Sudamérica</i>	40
4.1.3 <i>Gestión de puertos en el Perú</i>	42
4.1.4 <i>Gestión del Puerto del Callao</i>	49
4.1.5 <i>Puerto Matarani</i>	52
4.1.6 <i>Puerto Paíta</i>	52
4.2 Puerto de Chancay	53
4.3 Relación entre el Puerto Callao y Puerto Chancay	55
4.4 Evolución del comercio exterior del Perú	58

4.5	Operadores Logísticos.....	63
4.5.1	<i>Costos logísticos en el Perú</i>	63
4.5.2	<i>Competitividad de los operadores logísticos</i>	68
4.5.3	<i>Tipos de operadores logísticos en el Perú</i>	77
4.6	Cadena Suministro asociada al Puerto Chancay.....	79
4.7	Demanda de servicios de movimiento de carga en el puerto de Chancay	79
CAPITULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		83
5.1	Alcances generales sobre el marco metodológico	83
5.2	Metodología de identificación de FCE.....	84
CAPITULO VI: RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS		93
6.1	Identificación de Fuentes	93
6.1.1	Identificación de investigaciones y estudios del sector.	93
6.1.2	<i>Identificación empresas líderes en el sector logístico</i>	94
6.1.3	<i>Identificación de expertos</i>	95
6.1.4	<i>Identificación de objetivos de los operadores logísticos</i>	96
6.2	<i>Análisis de los datos</i>	103
6.2.1	<i>Análisis ambiental</i>	103
6.2.2	<i>Análisis de la industria</i>	104
6.2.3	<i>Análisis de opinión de expertos</i>	104
6.3	<i>Agrupamiento e identificación de factores claves</i>	105
CAPITULO VII: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FCE		121
7.1	Identificación de FCE.....	121
7.2	Análisis de FCE.....	127
7.2.1	<i>Importancia de los FCE</i>	127
7.2.2	<i>Interrelación entre los FCE y las áreas funcionales</i>	128
7.2.3	<i>Correlación entre los FCE y los objetivos de los operadores logísticos</i>	128
7.3	Propuesta de Gestión de FCE.....	131
CAPITULO VIII: CONCLUSIONES		136
CAPITULO IX: RECOMENDACIONES.....		138
ANEXOS		139
BIBLIOGRAFIA		203

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla IV.1 Clasificación de puertos según sistema portuario nacional.....	44
Tabla IV.2 Cronograma Puerto de Chancay	53
Tabla IV.3 Correlación entre puerto del Perú y Chancay.....	57
Tabla IV.4 Costo comparativo por servicios integrales de depósitos temporales.....	66
Tabla IV.5 Estructura de costos promedio para exportadores	67
Tabla IV.6 Estructura de costos promedio para importadores.....	68
Tabla IV.7 Tiempo promedio de importación por fase y responsable en días.....	74
Tabla IV.8 Tiempo promedio de exportación por fase y responsable en días.....	75
Tabla IV.9 Tipos de operadores logísticos en el Perú.....	77
Tabla IV.10 Exportaciones Macroregiones.....	82
Tabla V.1 Metodología para identificar factores críticos de éxito.....	85
Tabla V.2 Tabla para recolección e identificación de FCE de los estudios.....	87
Tabla V.3 Tabla para recolección de datos de la industria	88
Tabla V.4 Tabla para recolección datos de entrevistas.....	89
Tabla V.5 Matriz de agrupamiento de factores críticos de expertos (entrevistas).....	89
Tabla V.6 Matriz de agrupamiento de factores claves de la industria.....	90
Tabla V.7 Matriz de agrupamiento de factores claves de estudio e investigaciones ...	90
Tabla V.8 Matriz para la identificación de los FCE.....	91
Tabla V.9 Matriz para la ponderación de los FCE.....	91
Tabla V.10 Matriz de relación de FCE y de las áreas funcionales.....	92
Tabla VI.1 Preguntas para las investigaciones y estudios	93
Tabla VI.2 Preguntas claves para las investigaciones de puertos	94
Tabla VI.3 Preguntas realizadas a los operadores logísticos (expertos).....	95
Tabla VI.4 Preguntas a expertos de comercio exterior.....	96
Tabla VI.5 Resumen de estudios e investigaciones sobre el comercio exterior y temas portuarios	97
Tabla VI.6 Información de los puertos investigados.....	98
Tabla VI.7 Perfil de las empresas líderes del sector logístico	100
Tabla VI. 8 Identificación de los objetivos de los operadores logísticos.....	101
Tabla VI.9 Perfil de expertos entrevistados.....	102

Tabla VI.10 Agrupamiento factores claves – análisis ambiental	106
Tabla VI.11 Agrupamiento factores claves - análisis industrial	110
Tabla VI.12 Agrupamiento de factores críticos área ambiental.....	115
Tabla VI.13 Agrupamiento de factores claves área industrial	116
Tabla VI.14 Agrupamiento factores claves área gestión empresarial	117
Tabla VI.15 Agrupamiento factores claves área pares-competitividad.....	119
Tabla VI.16 Agrupamiento factores claves área temporal.....	120
Tabla VII.1 Factores claves por áreas.....	121
Tabla VII.2 Factores clave del estudio de puertos mundiales.....	123
Tabla VII.3 Factores clave del estudio del Puerto de Chancay.....	123
Tabla VII.4 Determinación factores críticos de éxito.....	124
Tabla VII.5 Ponderación factores críticos de éxito	127
Tabla VII.6 Relación de los FCE con las áreas funcionales	128
Tabla VII.7 Relación de los FCE con las áreas funcionales.....	130
Tabla X.1 Entrevista a Israel Ponce de la empresa DINET S.A	139
Tabla X.2 Entrevista a Julio César Ugaz de la empresa Evergreen Shipping Agency Perú SAC	140
Tabla X.3 Entrevista a Judith Del Río de la empresa Cargo World Perú SAC	141
Tabla X.4 Entrevista a Carlos Ortiz Del Castillo de la empresa Altius Logística Internacional Perú SAC.	142
Tabla X.5 Entrevista a Daniel Graf de la empresa Neptunia S.A	143
Tabla X.6 Entrevista a Jose Enrique Condezo de la empresa DP World Lurin	144
Tabla X.7 Entrevista a Martha Vargas García de la empresa South Express Cargo Perú SAC	145
Tabla X.8 Entrevista a Eduardo Lujan Z. de la empresa DHL Forwarding Perú	146
Tabla X.9 Entrevista a Sandra Mandujano Hermosa de la empresa T-Gestiona Logística SAC	147
Tabla X.10 Entrevista a Hugo Retamozo Arias de la empresa Arca Continental Lindley S.A	148
Tabla X.11 Entrevista a Ivan Ticona de la empresa Fide Importaciones E.I.R.L.....	149
Tabla X.12 Entrevista a José Valdivieso Loo de la empresa Clorox Perú SAC	150
Tabla X.13 Entrevista a Lizeth Cardenas Guzmán de empresa Huawei Del Perú.....	151
Tabla X.14 Entrevista a Jaime Franco Lizarraga de la empresa Belcorp.....	152

Tabla X.15 Entrevista a Gerald Burgos Alvarez de la empresa estatal Autoridad Portuaria Nacional (APN).....	153
Tabla X.16 Recopilación de datos de investigaciones - Plan de Desarrollo de los Servicios Logísticos de Transporte (MTC).....	154
Tabla X.17 Recopilación de datos de investigaciones - Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2025 (MINCETUR)	155
Tabla X.18 Recopilación de datos de investigaciones - Análisis de los Costos Marítimos y Portuarios en el Perú (MINCETUR – Banco Mundial)	156
Tabla X.19 Recopilación de datos de investigaciones - Análisis Integral de Logística en Perú en 5 Cadenas Productivas (MINCETUR & Banco Mundial)	157
Tabla X.20 Recopilación de datos de investigación – Plan acción APAM 2018 (Asociación Peruana de Agentes Marítimos).....	158
Tabla X.21 Recopilación de datos de investigación - Agenda Competitividad 2014-2018 rumbo al bicentenario (MEF)	159
Tabla X.22 Recopilación de datos de la industria.....	160
Tabla X.23 Recopilación datos de la industria	161
Tabla X.24 Recopilación de datos del Puerto de Manzanillo.....	162
Tabla X. 25 Recopilación de datos del Puerto de Valencia	163
Tabla X. 26 Recopilación de datos del Puerto de Shanghai	164
Tabla X.27 Recopilación de datos del Puerto Hong Kong	165
Tabla X. 28 Recopilación de datos del Puerto Nueva York	166
Tabla X. 29 Recopilación de datos del Puerto de Singapur.....	167
Tabla X. 30 Recopilación de datos del Puerto de Barranquilla	168
Tabla X. 31 Recopilación de datos del Puerto de Valparaíso.....	169
Tabla X. 32 Recopilación de datos del Puerto de Barcelona.....	170
Tabla X. 33 Análisis de entrevista a experto de la empresa Belcorp - Jaime Franco Lizarraga.....	171
Tabla X. 34 Análisis de entrevista a experto de la empresa Belcorp - Carlos Ortiz Del Castillo.....	172
Tabla X. 35 Análisis de entrevista a experto de la empresa DP World Lurin - José Enrique Condezo.....	173
Tabla X. 36 Análisis de entrevista a experto de la empresa Neptunia S.A - Daniel Graf.....	174

Tabla X. 37 Análisis de entrevista a experto de la empresa T-Gestiona Logística SAC - Sandra Mandujano Hermosa.....	175
Tabla X. 38 Análisis de entrevista a experto de la empresa Huawei Del Peru S.A - Lizeth Cardenas Guzmán.....	176
Tabla X. 39 Análisis de entrevista a experto de la empresa Clorox del Perú S.A - Jose Antonio Validvieso Loo.....	177
Tabla X. 40 Análisis entrevista a experto de la empresa DHL Global Forwarding – Eduardo Lujan Z.....	178
Tabla X. 41 Análisis de entrevista a experto de la empresa Dinet - Israel Castro.....	179
Tabla X. 42 Análisis de entrevista a experto de la empresa South Express Cargo Perú – Martha Vargas Garcia.....	180
Tabla X. 43 Análisis de entrevista a experto de la empresa Arca Continental Lindley – Hugo Retamozo.....	181
Tabla X. 44 Análisis de entrevista a experto de la empresa Fide Importaciones - Ivan Ticona.....	182
Tabla X. 45 Análisis de entrevista experto de la empresa Cargo World Perú – Judith del Rio	183
Tabla X. 46 Análisis de entrevista a experto de la empresa Evergreen Shipping Agency Perú - Julio Ugaz.....	184
Tabla X. 47 Análisis de entrevista a experto de la empresa Autoridad Portuaria Nacional	185
Tabla X. 48 Análisis de la industria - Ransa.....	186
Tabla X. 49 Análisis de la industria - Dinet	187
Tabla X. 50 Análisis de la industria - Panalpina	188
Tabla X. 51 Análisis de la industria - Ausa	189
Tabla X. 52 Análisis de la industria – Kuehne + Nagel	190
Tabla X. 53 Análisis de los estudios e investigaciones	191
Tabla X. 54 Análisis de los estudios e investigaciones.....	192
Tabla X. 55 Análisis del estudio del Puerto de Chancay.....	193
Tabla X. 56 Análisis del estudio de puertos del mundo	194
Tabla X. 57 Análisis del estudio de puertos del mundo	195
Tabla X. 58 Análisis del estudio de puertos del mundo	196

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tipo de gestión portuaria en Latinoamérica en porcentaje	9
Figura 2: Cuadro de mando integral portuario	11
Figura 3: Mando integral portuario de Kaplan y Norton	12
Figura 4: Tipos de operadores logísticos	14
Figura 5: Técnicas de identificación FCE de Leidecker	27
Figura 6: Etapas de la metodología de Caralli	31
Figura 7: Mapa del tráfico mundial de contenedores	33
Figura 8: Evolución de los principales puertos del mundo	34
Figura 9: Ranking y evolución de los 10 primeros puertos del mundo	35
Figura 10: Perfil de ingreso promedio de un puerto	36
Figura 11: Ranking de los puertos de Sudamérica	41
Figura 12: Evolución histórica del movimiento de carga nacional (en toneladas métricas)	46
Figura 13: Evolución del movimiento de TEUs	47
Figura 14: Instalaciones Portuarias del Perú	48
Figura 15: ranking de terminales portuarios del Perú	51
Figura 16: ranking 5 operadores portuarios del 2017	55
Figura 17: Intercambio Comercial del Perú (millones USD)	61
Figura 18: Exportación del Perú de bienes por sector	62
Figura 19: Costos logísticos por bloques	64
Figura 20: Costos logísticos por países (% respecto del precio del bien)	64
Figura 21: Evolución Competitividad Relativa del Perú	69
Figura 22: Competitividad sector logístico del Perú por áreas	70
Figura 23: Índice desempeño logístico del Perú por año	71
Figura 24: Puntaje desempeño logístico por área	72
Figura 25: Índice desempeño logístico por dimensiones	72
Figura 26: Modelo cadena suministro puerto Chancay	79
Figura 27: Brecha oferta & demanda de TEUs – Perú	81

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Recopilación de datos: entrevistas, informes y datos de la industria	139
Anexo 2 Detalle análisis de factores claves obtenidas de entrevistas expertos.....	171
Anexo 3 Detalle de factores claves obtenidas de la industria o Benchmarking.....	186
Anexo 4 Detalle de factores claves obtenidos de los estudios e investigaciones.....	191
Anexo 5 Detalles de los factores claves obtenidas del análisis del Puerto de Chancay...	193
Anexo 6 Detalles de los factores claves obtenidas del análisis puerto del mundo.....	194
Anexo 7 Preguntas para los operadores logísticos.....	197
Anexo 8 Preguntas para los expertos del comercio exterior	198
Anexo 9 Cartilla para obtener información de estudios e investigaciones.....	199
Anexo 10 Índice de desempeño de Sudamérica.....	200
Anexo 11 Ranking del Perú en competitividad mundial	200
Anexo 12 Posición del Perú en competitividad respecto Sudamerica.....	201
Anexo 13 Comparación de competitividad entre Perú y Chile.....	201
Anexo 14 Estructura promedio de costos logísticos.....	202
Anexo 15 Pronostico crecimiento carga 2017-2026.....	202

SAMANTHA BELEN NAVARRETE VARGAS

Administradora de empresas con experiencia de 5 años en el área de compras y comercio exterior, y 3 años en funciones administrativas y de marketing. Master en Supply Chain Management de ESAN, lo cual ha hecho que revalore mi pasión por la logística y el comercio exterior. En lo laboral, responsable de la logística y proyectos simultáneos que la empresa designe a mi cargo, siempre con el optimismo y actitud para sacar adelante un nuevo reto. Me defino como una persona autónoma, pero con la idea de que trabajar en equipo es la experiencia de aprendizaje más grande que te da la vida día a día y te hace crecer como persona.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CINECOLOR FLIMS SAC

08/2016 - Actualidad

Coordinador de Compras de Compras y Comercio Exterior

- Coordinación con diversos Operadores logístico, Agentes aduaneros y entidades gubernamentales (SUNAT).
- Manejo y gestión de proveedores, presupuestos, inventarios, presentación de informes e indicadores, cartas fianzas y pagarés.
- Manejo de la logística integral en importaciones y exportaciones.
- Desarrollo de proyectos a través del MTC, Operadores Satelitales y Socios. (Logro Obtenido: Proyecto Satelital.)

CINECOLOR FLIMS SAC

10/2013 - 04/2016

Asistente de Compras y Analista de Importaciones

- Encargada del análisis en la logística nacional e internacional para la importación y exportación de películas.
- Gestión y desarrollo de Órdenes de Compra y de Servicio, mediante el trato directo con proveedores.
- Manejo de caja chica, y gestión de documentos para gestiones con entidades financieras y gubernamentales.

- Redacción y elaboración de reportes e informes solicitados por las diferentes Gerencias, con respecto a los costos de las importaciones y compras de sus requerimientos.

ANDES FILMS S.A.C.

08/2012 - 07/2013

Asistente de Marketing y Gerencia General

- Soporte en el desarrollo de materiales con fines publicitarios para las marcas Sony Pictures y Walt Disney Motion Pictures.
- Monitoreo en las redes sociales, de la información facilitada a medios de comunicación y socios estratégicos.
- Coordinación con proveedores en las compras y en las importaciones de mercadería solicitada por la empresa.
- Apoyo en logística y manejo de eventos especiales para clientes y socios corporativos.

GRUPO PITAGORAS

07/2011 - 07/2012

Ejecutiva de ventas y Asistente de Marketing

- Apoyo en las diversas campañas (activaciones publicitarias, marketing directo, ferias, concursos, otros) que la empresa realizaba tanto fuera como dentro de las instituciones educativas.
- Informar cursos y sistema educativo del Grupo Pitágoras a los clientes a fin de gestionar las matrículas y manejar caja chica; a su vez coordinación con el personal docente.

FORMACIÓN ACADÉMICA

UNIVERSIDAD ESAN

Maestría en Supply Chain Management; 2017 – 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Diplomado: Especialista en Finanzas; 2015

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLAREAL

Titulada en Administración de Empresas con mención en Marketing; 2008 – 2013

OTROS ESTUDIOS

IPM

- *Fundamentos de Marketing (2 meses)*

ADEX

- *Taller de Importaciones (1 mes).*

IDAT

- *Especialista en Excel (3 meses)*

IDIOMAS

- *USMP: Ingles culminado (2 ½ años)*

JAIME ALEXANDER POMA SANDOVAL

Ingeniero Industrial colegiado con más de 15 años de experiencia laboral en los sectores hidrocarburos, consultoría y servicios, en las áreas comercial, cadena de suministro, mantenimiento industrial, proyectos e ingeniería. Experiencia profesional en el suministro y transporte de hidrocarburos; operaciones e implementación de estaciones de combustible, implementación de sistemas ISO-14001, ISO-9001 y OHSAS-18001, administración de software de gestión de mantenimiento, planeamiento y supervisión de mantenimiento de refinería de petróleo; procesos de contrataciones del Estado; auditorías de gestión y docencia universitaria. Capacidad de planificación y organización, orientado a la búsqueda de resultados con liderazgo, pro-actividad y trabajo en equipo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

PETROLEOS DEL PERU – PETROPERU S.A. 03/2013 - Actualidad

Supervisor Transporte Terrestre de la Gerencia Cadena de Suministro (03/2017 a la fecha).

Jefe (i) Unidad Transporte Terrestre (08/2018; 04/2019).

Supervisor Transporte Terrestre de la Gerencia Abastecimiento, Comercialización y Distribución (07/2016 a 02/2017).

Jefe (i) Unidad Transporte Terrestre (12/2016).

Supervisor Transportes de la Gerencia Comercial (03/2013 a 07/2016).

- Administración de contratos de servicios de transporte para el suministro de combustibles a los clientes del sector industria (minería, pesca, eléctrico y otros)
- Gestión del presupuesto operativo y de inversiones.
- Desarrollo de especificaciones y términos de referencia para procesos de contratación de servicios de transporte terrestre.
- Desarrollo de procedimientos de gestión, operativos y HSE relacionados al suministro de combustibles.
- Auditorías e inspecciones a las empresas transportistas.
- Desarrollo de propuestas de operaciones de transporte terrestre de combustibles y asfaltos para el suministro a clientes.
- Facilitador en la implementación del SIG.
- Capacitaciones sobre aspectos operativos y HSE del proceso de abastecimiento de combustibles.

- Planeamiento y coordinación de paradas de planta de la refinería.
- Planeamiento de materiales, contacto con proveedores de materiales y servicios.
- Desarrollo de programas de mantenimiento rutinario y preventivo.
- Desarrollo de bases para procesos de adquisición de servicios y obras.
- Desarrollo de reportes de gestión e informes técnicos.
- Facilitador en la implementación del sistema de gestión ambiental - ISO14001.

EXPERIENCIA EN DOCENCIA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

03/2011- Actualidad

Docente Universitario a Tiempo Parcial de la Facultad de Ciencias e Ingeniería.

- Curso de Ingeniería de Plantas desarrollando actividades de Enseñanza-Aprendizaje con alumnos que se están formando profesionalmente en la especialidad de Ingeniería Industrial.

FORMACIÓN ACADÉMICA

UNIVERSIDAD ESAN

Maestría en Supply Chain Management; 2017 – 2019

CENTRUM - CATÓLICA

Especialización en Operaciones, Logística y Tecnología; 2006

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Estudios Especiales en Derecho de la Propiedad Intelectual; 2006

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Titulado en Ingeniería Industrial; 1996 – 2004

IDIOMAS

- *Inglés culminado.*
- *Francés culminado.*

ENRIQUE TAPIA BEJAR

Magíster en Supply Chain Management por la Universidad ESAN. Licenciado en Administración de Negocios Internacionales por la UNMSM. 10 años de sólida experiencia en comercio exterior y áreas de la cadena suministro, capacidad de negociación, gestión comercial, gestión aduanera. Desarrollo de habilidades interpersonales, flexibilidad a los cambios, adecuada comunicación y orientado al logro de objetivos trazados en base trabajo en equipo y multidisciplinario.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ACCIONA FORWARDING PERÚ S.A.

03/2017 – 11/2018

Ejecutivo Comercial

- Desarrollar y generar nuevos clientes para la compañía. Brindar atención a los clientes asignados por la empresa, con el fin de ampliar el servicio y desarrollo de nuevas rutas.
- Atender y desarrollar clientes corporativos con carga sobredimensionada como breakbulk, chartering, warehousing.
- Trabajo colaborativo en el desarrollo de Licitaciones y subastas.

ACCIONA FORWARDING PERU S.A.

01/2015 - 02/2017

Pricing Department

- Realizar el análisis y negociación de precios con todos los proveedores locales e internacionales, como transportistas, almacenes, terminales portuarios, navieras, agentes de carga etc.
- Elaborar ofertas comerciales a las cuentas corporativas.
- Brindar soporte en las licitaciones donde la empresa participaba.

ACCIONA FORWARDING PERÚ S.A.

03/2012 - 12/2014

Departamento Operaciones

- Realizar toda la coordinación, seguimiento y control de las operaciones integrales, desde recojo mercancía hasta la entrega en el punto final.
- Solucionar problemas suscitados en la gestión de la cadena suministro de los clientes.

- Buscar la optimización de procesos y costos en el servicio logístico que ofrecía la empresa.

ACCIONA FORWARDING PERÚ S.A.

07/2010 - 01/2012

Customer Service

- Coordinar y monitorear embarques aéreos, marítimos y terrestre; negociación de tarifas, con los agentes, navieras, aerolíneas etc.
- Seguimiento de las órdenes de compra de cada cliente con su proveedor.
- Elaborar los reportes o KPI de cumplimiento de leadtimes.

ACCIONA FORWARDING PERÚ S.A.

10/2009 - 01/2012

Departamento Aduanas

- Coordinar e informar al cliente sobre los despachos aduaneros y coordinación con el departamento de aduanas y transporte.
- Solucionar los problemas aduaneros en cada importación y exportación.

RMR PRIGEDS

02/2007 - 12/2007

Asistente Comercio Exterior

- Investigar mercados e identificar la demanda y oportunidades. Colaborar con la asesoría en las normativas, leyes y acuerdos comerciales que favorezcan a los usuarios.

FORMACIÓN ACADÉMICA

UNIVERSIDAD ESAN

Maestría de Supply Chain Management; 2016 - 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Licenciado en Administración Negocios Internacionales; 2004 - 2009

OTROS ESTUDIOS

ADEX

- English For International Trade - ADEX (duración 3 meses, año 2010)

- Programa Intensivo de Comercio Internacional: Realizado en Adex (duración 3 meses, año 2007)

CIBERTEC

- Excel avanzado – Cibertec (mayo del 2012)

IDIOMAS

- Inglés – Avanzado.
- Portugués - Básico

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de esta investigación es determinar y proponer los factores críticos de éxito que debe considerar un operador logístico para operar en la zona del Puerto de Chancay. En ese sentido, se busca ofrecer recomendaciones para que sean empleadas como herramientas de gestión empresarial y brinde información relevante a la industria, con la finalidad de ayudar a tomar las mejores decisiones para la empresa. Asimismo, los objetivos específicos que se plantean para el estudio son: (1) analizar el contexto y perspectivas logísticas del comercio exterior del Perú, (2) identificar y describir las características y servicios complementarios del nuevo Puerto de Chancay, (3) analizar la situación y competitividad de los operadores logísticos en el Perú, (4) analizar el contexto y las perspectivas de la gestión de puertos en el Perú, (5) Describir la cadena logística para los operadores del Puerto de Chancay.

Para lograr lo anteriormente puntualizado, se recurrió inicialmente a la recopilación de información tanto a nivel primario como secundario. Cabe señalar que los datos primarios fueron obtenidos directamente de expertos, para lo cual se llevaron a cabo una serie de entrevistas a gerentes, jefes, operadores, entre otros entendidos del rubro.

La tesis consigna ocho capítulos en los que se estudiaron diferentes aspectos puntuales y relevantes para explicar el contexto, la coyuntura y la importancia de la investigación, limitándonos al uso de fuentes primarias y secundarias e información actual y disponible de entidades gubernamentales. En el capítulo I se presenta el contexto sobre el cual se va a realizar el estudio, la importancia del mismo y la motivación que nos lleva a la identificación y determinación de los factores críticos de éxito. En el capítulo II, se determinan los objetivos del presente estudio, los alcances y limitaciones que se tiene para la investigación y desarrollo de la tesis. En el capítulo III y IV se da a conocer los términos y el contexto portuario, así como la evolución del comercio exterior en el Perú y sus agentes involucrados, lo que permite tener una amplitud al entendimiento del tema en estudio.

En el capítulo V se explica a detalle la metodología de la investigación y análisis utilizada, la cual se fundamenta y referencia en la "*Metodología de Caralli*", en función a la identificación de los factores críticos de éxito.

En el capítulo VI, se realiza la identificación de las fuentes a emplear y el primer análisis, el cual consiste en la identificación de los factores claves que serán considerados en la siguiente sección. En el capítulo VII con los datos obtenidos del capítulo precedente, se define a través de un siguiente análisis los factores críticos determinados por el resultado del proceso de la metodología empleada.

El resultado de la investigación y análisis respectivo concluye con la determinación de los factores críticos de éxito, para lo cual se recurrió al uso y aplicación de la “*Metodología de Caralli*”. Esta, se inicia en la definición del alcance respecto de las fuentes y recopilación información tanto a nivel primario como secundario. Cabe señalar que los datos primarios fueron obtenidos directamente de la opinión de expertos, para lo cual se llevaron a cabo una serie de entrevistas a gerentes, jefes, operadores, entre otros entendidos del rubro, en el cual se identificaron y estudiaron diferentes aspectos puntuales y relevantes para explicar el contexto, la coyuntura y la importancia de la investigación, limitándonos al uso de fuentes e información actual y disponible de entidades gubernamentales. Posteriormente con la data obtenida de los estudios efectuados, se procede a los análisis pertinentes en la identificación de los factores claves que serán considerados en la última etapa del desarrollo de la metodología, la cual consiste en una serie de agrupamientos relacionando los factores claves comunes con las áreas de influencia del operador logístico. Es así como la aplicación de la metodología dará como resultado la determinación de los once factores críticos de éxito de nuestra investigación, los cuales, como etapa final, pasarán a ser evaluados por expertos del sector, y ponderados en función a la importancia que tendrán, de esta manera el operador logístico las considerará antes y durante su operación en el Puerto de Chancay.

Los factores críticos de éxito identificados, se enfocan en la entrega de un servicio integral y personalizado con el apoyo sistemas automatizados y flexibles, además de tener políticas en base a las nuevas tecnologías que se integren a los stakeholders, como entes gubernamentales, clientes y proveedores, así como contar con certificaciones de estándar internacional que permitan minimizar riesgos y asegurar calidad de servicio. También se determinó contar con políticas de gestión de riesgos para controlar o mitigar factores externos como el narcotráfico, la delincuencia y otros, así como el desarrollo de proveedores homologados para obtener eficiencias y mejora de costos, buscando eficiencia en la gestión de los procesos. Además de contar con un plan comercial claro

respecto a tarifas, servicios y facilidades de pago en relación a sus clientes para así lograr una relación comercial a largo plazo. Finalmente, dentro del estudio se recomienda realizar inversiones en infraestructura para soportar el giro del negocio en ese sector, considerando que el proyecto del Puerto de Chancay contempla ser un puerto multipropósito y multilínea con servicios que cumplan con los estándares requeridos, donde resulta indispensable implementar las instalaciones dentro de la plataforma logística o ZAL del Puerto de Chancay.

Finalmente, con las propuestas planteadas, se pretende orientar al empresario en las decisiones que debería considerar en caso decida operar en el Puerto de Chancay, siendo dichas recomendaciones posibles de aplicar tanto en el corto como en el largo plazo.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

En el mes de febrero del 2019, el MINCETUR convocó a los medios para presentar las cifras del comercio exterior del 2018, las cuales son muy alentadoras. Las exportaciones peruanas en total fueron por USD 47,708.8 millones, lo que representó un crecimiento del 7.8% respecto al 2017 y se destacó el crecimiento de las exportaciones no tradicionales que fueron por USD 13,223 millones. A su vez las importaciones totales fueron por USD 41,104.8 millones, esto quiere decir que nuestra balanza comercial fue positiva y por un monto de USD 6,603.9 millones (INEI, febrero, 2019). Para el 2019 el MINCETUR tiene como meta llegar a los USD 52,000 millones en exportaciones y el crecimiento de las exportaciones no tradicionales lleguen a USD 14,000 millones. En base a estas estadísticas, se observa un buen crecimiento del comercio exterior del Perú.

Las publicaciones y estadísticas de la Autoridad Nacional Portuaria [APN] también indican el crecimiento; en su última publicación del 2019, señalan que el Perú ha movilizado 2'669,032.0 de TEUs, de los cuales el puerto del Callao movilizó 2'340,657.0 de TEUs en el 2018. Realizando una comparación con el 2017, Perú ha aumentado en 300,043.0 el movimiento de TEUs; y según las estimaciones de APN para el 2025 Perú ya habría superado los 4 millones de TEUs.

En términos generales el crecimiento del comercio exterior del Perú se viene desarrollando con buenos indicadores, gracias a la promoción de los productos no tradicionales, al desarrollo continuo y fortalecimiento de las instituciones y sector privado, como en sus cadenas productivas. Sin embargo, también se debe analizar otros estudios e indicadores que no son del todo positivo, y en este caso nos remitimos a las fuentes del Banco Mundial (2018) y del Foro Económico Mundial [WEF] (2018), en donde nos llama la atención la situación en la que nos ubican.

Para el WEF como país nos ubicamos en la posición 63 en temas de competitividad y en desempeño logístico nos ubicamos en el puesto 83; respecto a un total de 140 países. Ambos estudios determinan que el tema de infraestructura es el punto más débil del Perú, seguido de la simplicidad o agilidad en trámites; luego la innovación y tecnología que

aún no toma desarrollo. Luego tenemos al Consejo Nacional Competitividad [CNC], en donde tienen su agenda para el periodo 2014 - 2018, en el cual se pone énfasis en los tiempos de ejecución y reacción por parte de los operadores, así como los costos logísticos que se reflejan en el precio de venta final.

A inicios del 2019, se dio a conocer del acuerdo entre Cosco Shipping Port, uno de los operadores portuarios más importantes del mundo que según Lloyd's List (2018) en el 2017 ocupó el primer puesto entre los operadores portuarios a nivel mundial, y la empresa minera Volcán quien era dueño de Terminales Portuarios Chancay (TPCh). Es así como, en enero del 2019, en la ciudad de Davos se firmó el acuerdo entre Cosco Shipping Ports, “subsidiaria de COSCO SHIPPING, con Volcán Compañía Minera para adquirir una participación del 60% de la compañía peruana Terminales Portuarios Chancay, perteneciente a Volcán. La operación de compra asciende a 225 millones de dólares, con un pago inicial de 56 millones.” (Cosco Shipping Port, 2019).

La construcción del nuevo puerto de Chancay tiene 3 factores importantes, el primero consiste en la infraestructura del puerto, con 7 muelles para distintos tipos de carga; luego una Zona Actividades Logísticas (ZAL) con más de 850 hectáreas y como tercer punto el túnel subterráneo que uniría la ZAL con las instalaciones del puerto. Actualmente se encuentra en la construcción del túnel de 1.8km y se estima toda la construcción dure entre 14 a 15 años, sin embargo, para el 2025 ya estaría operando el terminal de contenedores. El objetivo es atender una futura demanda insatisfecha por el crecimiento del comercio exterior, en donde las actuales instalaciones y accesos de vía no permitirán que el puerto Callao sea competitivo, así mismo tener una mejor ubicación o cercanía a las empresas exportadoras del norte, que son las que están en mayor crecimiento.

El proyecto del Puerto de Chancay va a generar una serie de inversiones y entre ellas tenemos a los operadores logísticos, que van a invertir e incursionar en Chancay con el fin de brindar servicios logísticos. Nuestra investigación buscará determinar los Factores Críticos de Éxito (FCE), que deben considerar los operadores logísticos, teniendo en cuenta las características del puerto, las necesidades de los usuarios en un entorno más exigente y competitivo, en donde las decisiones que tomen sean parte de su estrategia y les permite lograr sus objetivos trazados.

1.2. Importancia del tema

La determinación de los Factores Críticos de Éxito tiene una importancia porque es una herramienta de gestión empresarial que nos va permitir establecer cuáles son las variables determinantes para poder identificar los factores; estas variables vienen de un análisis externo, quiere decir los estudios, reportes, investigaciones más actuales que nos permite contextualizar hoy en día la industria logística; y un análisis interno donde se tiene la apreciación de los expertos, quienes nos indican las brechas y deficiencias a tomarse en cuenta, así también como han logrado llegar a sus objetivos.

El resultado de este trabajo de investigación es la identificación de los factores, que son variables cruciales que van a permitir dar recomendaciones y estrategias a los operadores logísticos que decidan instalarse en el Puerto de Chancay y brindar servicio para las empresas que hagan el uso. También indicar los factores van cambiando según evoluciona el sector logístico, por lo que las recomendaciones y sugerencias se considera las perspectivas que se darán en siguientes años.

1.3. Motivación

El comercio exterior del Perú tiene un considerable crecimiento, así como proyectos interesantes de gran envergadura, y uno de ellos es el nuevo Puerto de Chancay, un proyecto ambicioso donde también habrá inversiones de sectores relacionados.

Por otro lado, vemos que los operadores logísticos como desempeño o competitividad no han mejorado, sino se sigue en un estancamiento, en donde los costos logísticos son considerables comparando con otros países, en donde se carece del uso de tecnología; esta apreciación no solo viene del sector empresarial sino informes nacionales e internacionales.

Por consiguiente, se busca identificar los factores que contribuyan en las mejoras prácticas gerenciales de las empresas que brindarán atención a los usuarios del Puerto de Chancay y que dichos factores sean de utilidad para replanteamiento de sus planes y estrategias.

CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1. Objetivos

2.1.1. *Objetivo general*

El presente estudio de investigación tiene como objetivo identificar y determinar los factores críticos de éxito que debe considerar un operador logístico que brindará servicios a los usuarios del nuevo Puerto de Chancay.

2.1.2. *Objetivos específicos*

- Analizar el contexto y perspectivas logísticas del comercio exterior del Perú.
- Identificar y describir las características y servicios complementarios del nuevo Puerto de Chancay.
- Analizar la situación y competitividad de los operadores logísticos en el Perú.
- Analizar el contexto y las perspectivas de la gestión de puertos en el Perú.
- Describir la cadena logística para los operadores del Puerto de Chancay.

2.2. Preguntas de Investigación

2.2.1 *Pregunta General*

¿Cuáles son los FCE que deberían considerar los operadores logísticos que desarrollen servicios en la zona del Puerto de Chancay?

2.2.2 *Preguntas específicas*

- ¿Cuál es el contexto y la perspectiva del comercio exterior en el Perú?
- ¿Cuáles son las características y servicios del nuevo Puerto de Chancay?
- ¿Cuál es la situación actual y el nivel de competitividad que tienen los operadores logísticos en el Perú?
- ¿Cuál es el contexto y la perspectiva de la gestión de puertos en el Perú?
- ¿Cómo estaría conformada la cadena logística de los operadores del Puerto de Chancay?

2.3. Alcance y limitaciones

La presente investigación tiene como alcance describir y analizar las principales características de los puertos del Perú y del mundo, sobre todo de aquellos puertos destino del comercio exterior del país, analizar el contexto del comercio exterior del país y el desempeño de los servicios de los operadores logísticos que le dan soporte, la cual, si bien es actual, estará proyectada dentro del plazo en que iniciará las operaciones del nuevo Puerto de Chancay que se estima sea para el 2025. A partir del cual se identificará y analizará los factores claves que forman parte del desarrollo de un negocio como operador logístico, los que a su vez permitirán determinar los FCE que deberá considerar un operador logístico que decida instalarse en la zona del Puerto de Chancay para proporcionar servicios logísticos relacionados al comercio exterior a las empresas usuarias de dicho puerto.

Para esta investigación se realizarán entrevistas con expertos del sector logístico y de empresas importadoras y exportadoras, así como la revisión y análisis de toda la información relevante disponible que cubra los objetivos de la presente tesis.

Respecto a las limitaciones de esta investigación mencionamos que estará sujeta a la información actual y disponible de entidades gubernamentales, estudios e investigaciones especializadas del sector logístico y comercio exterior, así como publicaciones y entrevistas a expertos. Se va considerar los factores claves de éxito que actualmente consideran los operadores logísticos del Perú y los factores claves que consideran los usuarios.

Finalmente, el Puerto de Chancay aún no opera, y se encuentra en proyecto de construcción, por lo que los factores claves de éxito a determinarse, será en base la situación actual del proyecto del Puerto de Chancay, así como de las mejores prácticas de los operadores logísticos y las perspectivas de las empresas que realizan comercio exterior.

CAPITULO III: MARCO TEORICO

En el presente numeral se abordarán los diferentes conceptos que sirven de referencia para el desarrollo de la presente investigación, los cuales se relacionan con los servicios logísticos que se brindan en el comercio internacional.

Asimismo, se conceptualizan algunos componentes típicos de la cadena de suministro de toda industria que soporta su negocio en los servicios que brindan los operadores logísticos en general.

3.1 Puertos y Gestión de Puertos Modernos

Antes de abarcar tal concepto y su alcance, detallamos el concepto de puerto, como algo primigenio al desarrollo de la gestión moderna portuaria y las nuevas tendencias y tecnología portuaria.

3.1.1. Definición de Puerto

Algunos autores definen como “el lugar en la costa, ya sea construido o natural, cuya función principal es el refugio de las naves y realiza en él tareas de carga y descarga del pasaje o de las mercancías que transportan”. (Romero & Esteve, 2017, p.99). Para la UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) los puertos son interfaces entre los distintos modos de transporte combinado, en suma, son áreas multifuncionales, comerciales e industriales donde las mercancías no sólo están en tránsito, sino que también son manipuladas, manufacturadas y distribuidas.

Según Romero y Esteve (2017), los puertos han seguido una evolución histórica y a lo largo del tiempo existieron cambios y se pueden clasificar de la siguiente manera (p.103).

- *Puertos de primera generación*: Dedicados básicamente a la carga general, instalaciones básicas con muelles y zona contigua al mar, estos puertos van hasta la década de 1960.
- *Puertos de segunda generación*: Hay un aumento físico y funcional, por ejemplo, van un poco más, de carga general, y se da el tratamiento del tráfico

de graneles líquidos y secos; aparte hay una expansión de transporte para industria y comercio.

- *Puertos de tercera generación:* Estos puertos datan después de la década de 1980 y acá se marca un hito importante porque se añade la contenerización en el transporte en general y especialmente en el transporte marítimo. En ese sentido se crean las plataformas logísticas, ello implica distribución de la carga, impulso logístico, conexión intermodal y la utilización de tecnologías de información y comunicación. Se requiere exigencia profesional y especialización; así mismo necesaria la cooperación con municipios y la administración portuaria se adapta a necesidades del cliente. Hay un interés por el medio ambiente y la logística e intermodalidad son sus características.
- *Puertos de cuarta generación:* Su característica principal es la red telemática que conectan diferentes zonas portuarias y existe intermodalidad en sus interiores o puertos secos, con áreas de grandes consumos para ciertos productos, que se conectan al puerto por ferrocarril regularmente. Además, permite colaborar con otros puertos con el objetivo de internacionalizar y diversificar su actividad. También se les llama puertos red, por estar integrados a cadenas logísticas de transporte internacional.
- *Puertos de quinta generación:* Acá existe un desarrollo de políticas colaborativas en el ámbito de la logística, conocimiento, las operaciones, comunicaciones y formación entre otras áreas. La colaboración es también entre empresas operadoras.

3.1.2. Terminal Portuario

Se define un terminal portuario a las unidades operativas en un puerto, habilitadas para proporcionar un intercambio modal y servicios portuarios; incluye la infraestructura, las áreas de depósito transitorio y las vías internas de transporte (MINCETUR, 2015).

3.1.3. *Gestión Puertos Modernos*

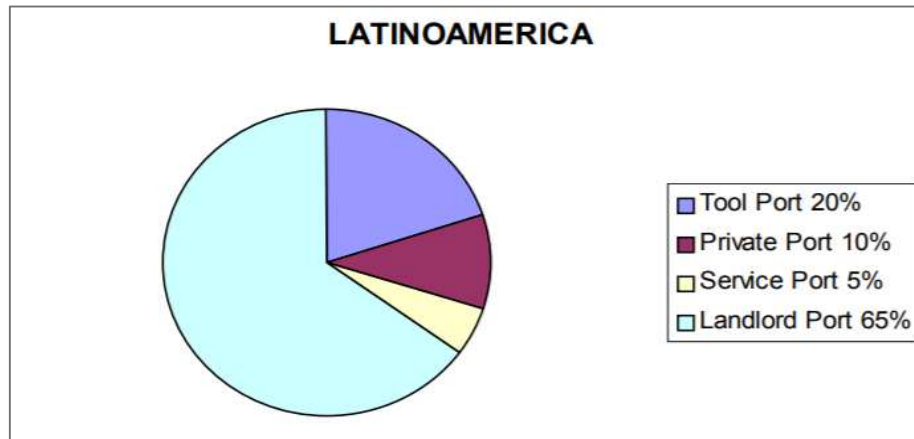
En la gestión de puertos modernos, ya sea en base al modelo del negocio y gestión de cada puerto, se van a distinguir 3 grandes modelos, esto según De Larrucea, Sagarra, Mallofré (2017):

- *Tool Port (puerto de herramienta)*: Son puertos que prestan el conjunto de servicios portuarios, se realiza la internalización de servicios y actividades. En este aspecto la autoridad portuaria es el titular de toda la infraestructura y equipamiento; el sector privado y empresas portuarias brindan servicios bajo régimen concesión o licencia, también son responsables del mantenimiento, equipamiento e infraestructura. (Gonzales Laxe, 2004)
- *Operating Port, comprehensive port o service port*: Bajo este modelo la autoridad portuaria, es decir la administración pública o estado (nacional, provincial o municipal), además de realizar las actividades de gestión de espacios, del territorio, y propietario de la toda la infraestructura y superestructuras; se van encargar de la explotación de las instalaciones, es decir la misma autoridad portuaria ofrecerá todos los servicios que requiere los usuarios y clientes, para el funcionamiento como un sistema portuario. Según ALADI (2002), el estado es propietario total del puerto y la empresa portuaria presta los servicios y es responsable de la inversión, desarrollo del mantenimiento de la infraestructura y equipamiento.
- *Landlord port (puerto propietario)*: El puerto como proveedor de infraestructuras y espacios, estará orientado a buscar la satisfacción del cliente. Se van externalizar servicios y actividades no estratégicas, como por ejemplo servicios remolque, practicaje pueden ser realizadas por empresas privadas. Otra característica es que el puerto está dividido en terminales independientes y cada operador portuario o empresas son responsables de la inversión y mantenimiento de la infraestructura.

Para ALADI (2002) también menciona, como gestión portuaria, Private Port (puerto privado) donde el propietario del puerto es un privado y el operador portuario es responsable de la operación, así como de la inversión y el mantenimiento de la infraestructura común (acceso náutico y terrestre). Finalmente, señala que en

Latinoamérica hay una mezcla de landlord 65%, tool 20%, service 5% y private 10%. En el siguiente gráfico se muestra esta distribución de tipos de gestión portuaria.

Figura 1: Tipo de gestión portuaria en Latinoamérica en porcentaje



Fuente: ALADI (2002)

Tomado del instituto Universitario de Estudios Marítimos (Coruña)

Lo mismo ocurre con otras regiones como USA y Europa donde el sistema portuario que más predomina es el Landlord Port. Actualmente los puertos del Perú, en especial el Puerto del Callao tiene esta modalidad; sin embargo, es importante señalar que el Puerto de Chancay es un puerto netamente privado que brindará servicio público.

Siguiendo la misma línea de los autores De Larrucea, Sagarra, Mallofré (2017) la gestión portuaria de puertos modernos, también puede intervenir en base siguientes criterios:

- *Criterio de gestión pública:* Tiene su estructura compartimentada y burocratizada; con una visión mecánica de la eficacia y orientada, en especial, a la gestión de infraestructura.
- *Criterios de gestión privada:* Es más flexible y adaptable a los cambios y necesidades de los usuarios, su visión es orgánica de la eficacia. La orientación es más a la satisfacción del cliente.
- *Centralización:* Se caracteriza por ser jerárquico y sus métodos de decisión son centralizados, su organización va orientada al control.

- *Descentralización*: En este caso es más de coordinación, sus métodos de decisión son de participación; y su organización va orientada a la integración de los objetivos comunes de los participantes.

Actualmente también se habla de la gestión moderna en función de su infraestructura para un ámbito económico específico; por o tantos las áreas de influencia económica se conocen de la siguiente manera según De Larrucea, Sagarra, Mallofré (2017).

- *Hinterland (traspáis)*: Su área geográfica es nacional e internacional, que es el origen de las mercancías embarcadas y desembarcadas para el destino; quiere decir es el área o zona de influencia territorial del puerto.
- *Foreland*: En este caso la región nacional o internacional, el origen es para mercancías desembarcadas en el puerto, y para destino las mercancías embarcadas.

Existe también nuevas tendencias como un puerto hub, donde el puerto tiene la concentración o de transbordo, así como distribución de la carga, origen y destino, queda fuera del hinterland. Una de sus características es por el alto tráfico de contenedores. Por otro lado, tenemos los Gateway, que son puertos importantes en volúmenes de transbordo y se caracterizan por que poseen un hinterland de relevancia que genera grandes volúmenes.

La UNTAD (2016) en la conferencia de las naciones unidas sobre el comercio y desarrollo, habla sobre la gestión portuario como últimas tendencias, en la cual menciona las herramientas a considerarse para la competitividad portuaria y mejor desempeño, en ellos nos habla del “cuadro de mano integral portuario” y en sus componentes tenemos:

- Tipos de puerto
- Operaciones
- Finanzas
- Recursos humanos
- Cliente mercado
- Medio ambiente
- Vinculación de la estrategia con el desempeño

- Evaluación de los grupos de interés

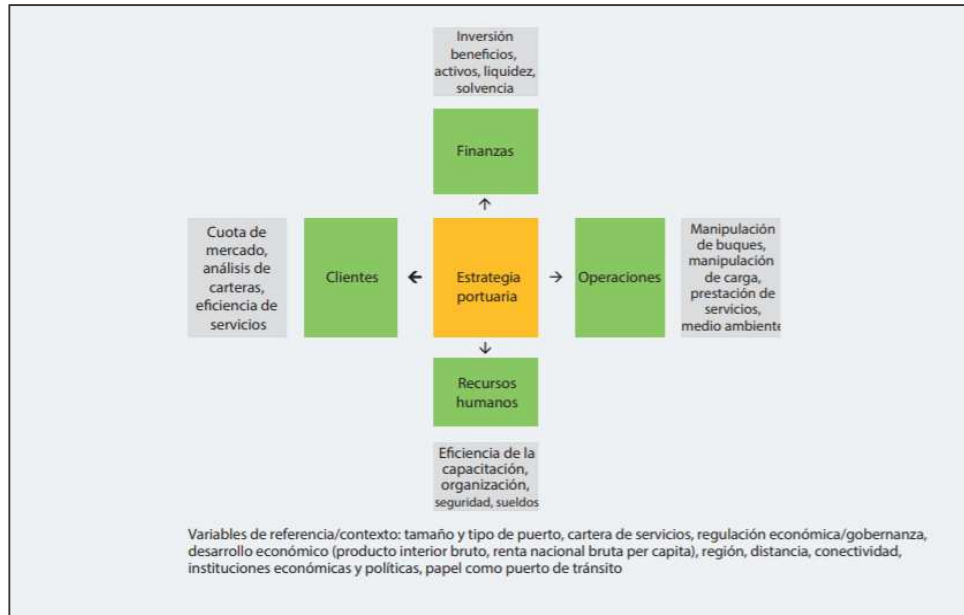
Figura 2: Cuadro de mando integral portuario



Fuente: UNCTAD (2016), componentes del cuadro mando integral.

En base a estos componentes y recopilación de datos y comparación de puertos y crecimiento del comercio internacional se elaboró un cuadro de mando con un enfoque estratégico, basado en Kaplan y Norton. Este cuadro de mando integral portuario el cual tiene 4 puntos principales: operaciones, finanzas, clientes y recursos humanos; a ello le acompañaran las variables de contexto referencia.

Figura 3: Mando integral portuario de Kaplan y Norton



Fuente: UNCTAD (2016). Diagrama del cuadro de mando integral portuario

3.2 Operador Logístico

Un operador logístico es una empresa dedicada a prestar servicios integrales de logística en la cadena de abastecimiento. Muchas de ellas se encargan de la totalidad de logística de las empresas con las que contratan, mientras que otros ofrecen sus servicios por unidades de negocio (Tompkins Associates, 2010, P.2).

Para Castellanos (2015) un operador logístico vendría ser:

“Un aliado estratégico de las empresas, que bajo su encargo diseña de manera integral o independiente los procesos de una o varias etapas de los procesos de la cadena suministro (...) para ello requiere infraestructura física y tecnológica, respalda por un talento humano capacitado con la finalidad suministrar servicio e información adecuada al cliente” (p. 287).

En base al mercado de la demanda y eficiencias existen tipos o clases de operadores logísticos; siguiendo a Castellanos (2015), tenemos siguientes:

- *1PL – First Party Logistics*

Viene a ser un operador logístico básico y autosuficiente, es decir este tipo de empresas realizan la operación en mismo lugar y solo hacen subcontratación del transporte.
- *2PL - Second Party Logistics*

Tienen mayor capacidad y van expandiendo su capacidad de servicio con sus clientes, pero solo van tomar una parte de toda la cadena de suministro. Se caracteriza por externalizar, mediante proveedores más pequeños, el transporte y almacenamiento.
- *3PL - Third Party Logistics*

En esta etapa van abarcar gran parte o en algunos casos la totalidad de la cadena de suministro de sus clientes, gracias a su mayor capacidad experiencia y la integración de sus operaciones, y en especial a las soluciones logísticas. Se caracteriza por funciones como el rastreo, almacenamiento por contar con su centro de distribución, su propia flota de transporte, manejo de inventarios, distribución y recolección de mercancía.

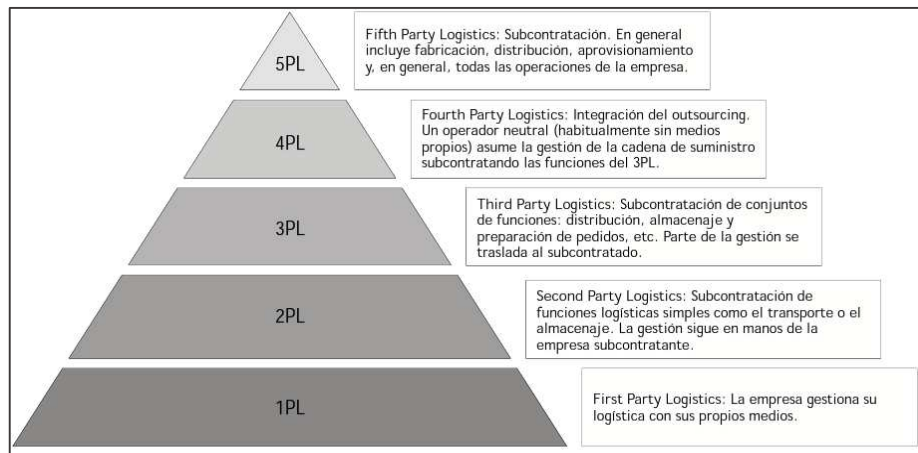
Las empresas buscan un operador logístico 3PL como un socio estratégico, que le da soluciones logísticas y buscan optimización.
- *4PL – Fourth Party Logistics*

A este nivel el servicio logístico es integrado y aportan, a sus clientes, con consultoría logística, planificación, su plataforma tecnológica, planeación del transporte entre otras. Otra característica es la relación estrecha y de confianza, incluso hay compartimiento de información sensible de los clientes. Un operador 4PL se hace responsable por la optimización de la cadena suministro, incluyendo los clientes y proveedores de sus clientes. Puede externalizar servicios con terceros, es decir contratar a un 2PL y 3PL; haciendo la supervisión de estos.
- *5PL- Fifth Party Logistics*

Se caracterizan por ser los gestores de la cadena de suministro, viendo la demanda del suministro del producto desde origen hasta el destino final. Otra característica es el servicio de información, intercambio de datos con los operadores 1PL, 2PL, 3PL y 4PL y su desarrollada plataforma tecnológica para

el intercambio de datos en toda la cadena. Puede también hacer cambios en el outsourcing con estos proveedores, por mejores alianzas estratégicas.

Figura 4: Tipos de operadores logísticos



Fuente: tomado de Logística Comercial Internacional, Castellanos R. (2015, p 294)

En esa misma línea, la consultora, en temas logísticos, Tomkins Associates (2010, p. 14) indica que existen 3 tipos de operadores 3PL:

- *Basados en el capital*, tienen sus propios medios o activos para brindar servicios logísticos.
- *Basado en el manejo de proveedores*, quiere decir que no poseen los medios propios como transporte, aduanas y otros, realizan subcontratación a terceros para realizar tal operación.
- *Integrados*, viene a ser una mezcla entre las dos anteriores, donde complementan sus servicios con otros operadores.

3.3 Centro Logístico

El Centro Europeo de Postgrado [CEUPE] (2018) define Centro Logístico como “Una infraestructura dotada de medios y recursos dentro de un sistema organizativo que permite la correcta realización de los servicios necesarios para el movimiento de mercancías, con una complejidad y tamaño proporcional a las necesidades estratégicas, físicas y medioambientales que provocan dicho movimiento mercantil”.

Por su lado el autor Ragás (2012) los define como “un parque de actividades económicas especialmente diseñado para acoger labores logísticas, que ofrece condiciones en gran medida ventajosas para dichas actividades; se caracterizan por estar asociados a uno o varios ejes o infraestructuras de comunicaciones” (p. 31).

Respecto a la clasificación de centros logísticos el autor Castellanos (2015) nos hace la siguiente propuesta en base actividades y usos: i) por la rotación de mercancías: cuando es de alta rotación tenemos plataformas de distribución, cross-docking, centros de transporte y cuando es baja rotación tenemos grandes centros distribución nacional-internacional, centros distribución grandes empresas, grandes operadores logísticos. ii) por los modos de transporte: se tiene monomodal, intermodal, multimodal. iii) especiales: recintos aduaneros, mercados mayoristas y luego iv) por su uso: puros y mixtos por la convivencia de usos industriales u otros. (p. 276).

Por otro lado, para el MINCETUR (2014) un centro logístico es una infraestructura que permite concentrar actividades y funciones de valor añadido, siendo un conjunto de instalaciones (bodegas, patios, terminales intermodales, edificios de oficinas, etc.), recursos (humanos y materiales), sistemas de información y de gestión necesarios para las operaciones de las cadenas de suministro. Las plataformas logísticas persiguen los siguientes objetivos:

- Ofrecer suelo competitivo y de calidad que permita desarrollar actividades logísticas y satisfaga las necesidades de las cadenas productivas.
- Concentrar las operaciones logísticas para reducir costos y maximizar su eficiencia.
- Racionalizar y ordenar los flujos de mercancías.
- Fidelizar los flujos en una zona y captar nuevos flujos: La reducción de costos obtenida a partir del éxito de los objetivos anteriores permite atraer nuevos flujos, que, a su vez, consolidan los servicios ofrecidos en la plataforma.
- Reducir las inversiones en infraestructuras: La optimización de los flujos de transporte permite disminuir la presión sobre las infraestructuras de transporte y racionalizar los incrementos de capacidad de estas.
- Descongestionan el tráfico en las zonas urbanas y suburbanas.

- Promocionan socio-económicamente la zona mediante la creación de empleo y mejora de la competitividad.
- Facilitar los cambios modales de transporte.
- Prestar servicios agregados de valor añadido (talleres, formación) que permitan ofrecer mejor calidad al proceso productivo y logístico (etiquetado, envasado).
- Reforzar el desarrollo de la clase media logística y no sólo a empresas ya consolidadas, si se generaran condiciones favorables para este tipo usuarios beneficiaría el desempeño de las pequeñas y medianas empresas.
- Generar oportunidades para el desarrollo de los operadores logísticos que hasta el momento dan un corto abanico de servicios para que desarrollan su actividad dando mayor variedad de servicios y más especializados

3.4 Zona Actividades Logísticas – ZAL

El autor Garay (2017) lo define como aquellos puntos o áreas de ruptura de la cadena de transporte y distribución en los que se concentran actividades y funciones técnicas y de valor añadido; estas por general se han desarrollado preferentemente en puertos” (p. 302).

Entendemos por ZAL o plataforma logística como “un área dentro de la cual todas las actividades relativas al transporte, logística y distribución de bienes y mercancías, tanto para el tránsito nacional o internacional son llevadas a cabo por varios operadores logísticos” (CEPAL, 2009). La gestión de una ZAL puede ser por una empresa privada o gestión pública, de eso dependerá las intenciones de un estado, en cualquier caso, deben brindar el servicio al público.

Según el MINCETUR (2009) la Zona de Actividades Logísticas – ZAL, forma parte de la zona portuaria en la que se autoriza el desarrollo de actividades y servicios, complementarios o conexos a las mercancías, sin cambiar la naturaleza del bien.

Siguiendo al autor Garay, nos indica que la ZAL surge por una necesidad de replantear las cadenas de distribución y transferencia de productos, de manera nacional e internacional, y entre las características tenemos: i) dispone de localización estratégica

para la inversión y hacer negocios, con accesos y cercanía a los puertos o puntos transferencia de la carga, ii) extensa disponibilidad de espacio físico para desarrollo, iii) infraestructura y servicios de primer nivel, iv) generan constante aumentos de competitividad y v) permite la coexistencia de una multiplicidad de actividades (Garay, 2017, p.303).

Existen tipos de ZAL y para Leal & Perez (2009) existen 3 tipos de plataformas logísticas:

- *Centros distribución unimodal*: funciona como un almacén y se centran en el flujo de mercancías hasta al cliente final y también la gestión de inventarios. Aquí participan una o varias empresas y está orientado al transporte terrestre.
- *Zonas Logísticas*: Son de mayor complejidad y tienen más integración, realizando actividades de consolidación, localización, redireccionamiento de los inventarios entre otros. Otra de las características es su concentración de tráfico y ruptura de carga; haciendo que se conecte con otros puntos, mediante un tipo de transporte distinto, por lo tanto, incorpora dos tipos de transporte; esto permite por ejemplo un postponement geográfico (distribución) o un cross docking. Son más para actividades aeroportuarias.
- *Plataformas multimodales*: este tipo de plataformas tienen nodos logísticos que van conectarse de distintos tipos de transporte, se caracteriza no solo por los tipos de transporte que alberga, sino por un valor agregado al trato de mercancía como distribución, cobertura internacional y nacional, donde interactúan distintos operadores. Algunos lo conocen o señalan como “infraestructura tipo Hub”, que está ligado directamente a un puerto para aprovechar las rutas internacionales. Al ser grandes plataformas y manejar grandes volúmenes, es un postponement; geográfica, manufactura y ensamblaje.

3.5 Gestión Logística

“Entendemos por gestión logística todas aquellas acciones o conocimientos que posee una empresa para captar, acceder o hacer uso de los recursos necesarios que hacen posible el desarrollo de su actividad empresarial” (EAE Business School, 2016).

Refiere también como gestión logística, las diferentes acciones integrales en los procesos de las empresas (planeamiento, organización, dirección y control), bajo conocimientos estratégicos que tienen los representantes de estas, para hacer uso óptimo de los recursos que poseen en busca del desarrollo y las mejoras operacionales. Este manejo de herramientas se gestiona bajo los principios de productividad, integración y rendimiento; y todo esto a su vez busca trazar estrategias corporativas que permitan a la empresa optimizar el uso de los recursos, tomando como referencia los principios de productividad, rendimiento e integración.

Una gestión logística debe basarse no en corazonadas o en intuición, el responsable de esta tarea debe estar pendiente de los cambios, las tendencias, la información relevante que se obtenga de estudios realizados y la situación actual de la empresa frente a la coyuntura del mercado.

Es por ello por lo que la gestión logística como tal, comprende desde la estrategia del movimiento de recursos en un tiempo y costo establecido, en conjunto a las demás etapas de la cadena, el de verificar la recepción y despacho de estas bajo las condiciones óptimas posibles.

3.6 Servicios Logísticos

Las empresas tienen su sistema logístico y sus operaciones son dispares, propias según giro de su negocio y sus clientes finales; algunas requieren un servicio muy especializado y que estén interrelacionadas.

Para Iglesias (2016), la gestión de servicios logísticos puede abordarse de manera interna o propias, o de forma externa u subcontratada, accediendo a los denominados servicios logísticos suministrados por empresas especializadas (...) El incremento del nivel de servicio, los costos logísticos y la complejidad de la gestión de la cadena son aspectos que deben considerarse en los servicios ofrecidos. (p. 15).

Luego explica el nivel y alcance de los servicios o actividades logísticas, y pueden ser: a) Total, el departamento de logística de una organización se ocupa del seguimiento o monitoreo de las operaciones y actividades logísticas realizadas por un tercero. b)

Parcial, en este caso el departamento de logística va retener la gestión de ciertas operaciones estratégicas y cederá a un tercero aquellas oportunas o donde no se filtre información sensible de la empresa (Iglesias, 2016. P. 16).

Las actividades que pueden tercerizarse o subcontratar pueden ser diversas según el contexto o mercado, entre generales tenemos:

- Transporte (puede ser internacional o local)
- Almacenes (depósitos aduaneros autorizados, depósitos simples)
- Manipulación (dentro del puerto, fuera del puerto)
- Gestión de inventarios
- Sistema de información
- Servicios Aduaneros (despacho aduana), etc.

El autor Ramírez (2017) en una publicación para ESIC (Business & Marketing School) nos habla de las nuevas tendencias en servicios logísticos, el autor señala 3 importantes tendencias a considerarse:

- 1) *Logística Verde*: Se enfoca en que las actividades logísticas sean sostenibles, en donde hay que considerar la emisión de CO₂, las empresas de transporte (10% de emisiones de CO₂ a nivel mundial) y logística se preocupan y buscan una logística más verde como algo determinante. Como estrategias están entregas en bicicletas, centralización de entregas, minihubs urbanos, uso de drones.
- 2) *Desarrollo Inteligencia Artificial*: El término “conducción autónoma” es propio de esta tendencia, a pesar no hay una legislación especial, será necesario robots manejen almacenes, camiones autónomos, el uso de internet de las cosas (IoT), son tendencias necesarias en siguientes años.
- 3) *Desarrollo de Last Mile*: son las entregas de últimas millas y está ligada al desarrollo del comercio electrónico, en donde se busca entrega perfecta. Modalidades como entregas same day, puntos de conveniencia, entregas nocturnas, entrega con drones son parte de last mile.

3.7 Almacenamiento

Según Anaya (2008) un servicio de almacenaje debe responder fundamentalmente a los requerimientos de un espacio debidamente dimensionado, para una ubicación y

manipulación eficiente de materiales y mercancías, de tal manera que se consiga una máxima utilización del volumen disponible con unos costes operacionales mínimos.

En el almacén se efectúan una serie de procesos relacionados con:

- Recepción de materiales.
- Adecuación, en su caso, de productos a los requerimientos comerciales (embalajes, etiquetados, etc.).
- Almacenamiento de productos propiamente dicho (ubicación física).
- Selección de productos para atender a los pedidos de clientes o fábrica (picking).
- Preparación de la expedición o entregas.
- Carga de camiones.

Asimismo, desde un punto de vista funcional, según Anaya (2008) se pueden clasificar en dos grandes grupos:

- a) Almacenes industriales o fabriles, que tienen como misión albergar los materiales para atender a un determinado proceso de producción.
- b) Almacenes comerciales de productos terminados con destino al mercado, que es el enfoque de los servicios que brinda un operador logístico en el Perú.

3.8 Transporte

Según Cristina Peña (2016) existen modalidades o tipos de transporte, los cuales se definen en 5 modos distintos:

- Transporte aéreo: Avión, helicóptero, etc.;
- Transporte ferroviario: Ferrocarril;
- Transporte marítimo y fluvial: Buque, barcaza, etc.;
- Transporte por carretera: Camión, furgoneta, etc.;
- Transporte por tubería: Tuberías.

En el Perú, muchas empresas 3PL y 4PL hacen uso tercerizado de estos servicios dado que necesitan mover mercadería desde los puertos y/o aeropuertos hasta los almacenes indicados.

Transporte de carga terrestre:

Este tipo de transporte es uno de los más versátiles y flexibles que se tiene en el mercado. Alfonso Cabrera (2011), nos cuenta que este tipo de transporte se caracteriza por ser el único medio capaz de realizar un servicio “puerta a puerta”, ya que permite transportar de pequeños a importantes volúmenes de todo tipo de mercadería. (P.41).

3.9 Comercio Internacional

Según Alfonso Ballesteros (2001), el comercio exterior o comercio internacional como también se le conoce, refiere a aquella actividad económica que se basa en el intercambio de bienes, capitales y servicios, que realiza un país con el resto de los demás países; a su vez estos son regulados por normas internacionales y/o acuerdos bilaterales (P.11).

El comercio internacional se maneja desde dos enfoques; el primero llamado exportación, el cual da a comprenderse cuando un país comercializa sus productos (materia prima, productos en proceso, producto final), a mercados extranjeros, en el cual hay una ganancia de por medio y el balance comercial del país asume un resultado positivo, siempre y cuando las exportaciones sean mayores a las importaciones durante el periodo establecido. El segundo enfoque hace mención a las importaciones, las cuales han ido desarrollando desde los inicios del comercio a la par con las exportaciones; en este caso la cadena logística va en otra dirección, desde los mercados extranjeros hacia el nuestro, a través de su oferta y la adquisición de sus bienes en cualquiera de sus etapas de producción.

Dentro de las consideraciones generales de comercio internacional, SUNAT (s.f.) indica, que las exportaciones no están gravadas con tributo alguno, este beneficio busca que la balanza comercial del país siempre sea positiva, también promueve a las empresas comercializar sus productos a mercados internacionales y el crecimiento interno de las empresas en desarrollo (principalmente el sector agrícola y textil).

Tanto las importaciones como las exportaciones son la base de todo comercio internacional bilateral, los cuales han sido fomentados a través de los años por tratados, acuerdos y negociaciones comerciales entre los altos mandos de cada país y los

representantes de los sectores comerciales. Entre los principales tratados y negociaciones que Perú ha logrado, tenemos:

- Acuerdo de Promoción Comercial con Estados Unidos
- Tratado de Libre Comercio con Canadá
- Acuerdo de Libre Comercio con Singapur
- Tratado de Libre Comercio con China, entre otros.

La gestión de exportar e importar dispone de entes gubernamentales reguladores (Cámara de Comercio, Aduana, Ministerio de Producción, etc.) que controlan, legalizan y fiscalizan las negociaciones entre países en función de cuidar los intereses de estos y sus habitantes, por ello la aplicación de aranceles, solicitud de permisos especiales de ingresos o salida de los Ministerios a los cuales corresponda la mercancía a comercializar, entre otros.

3.10 Operador Económico Autorizado (OEA)

Antes de conceptualizar qué es OEA, primero hay que resaltar los antecedentes. Después del atentado de las torres gemelas del 11 de setiembre del 2001, así como los atentados en Inglaterra y España, se puso como prioridad la seguridad del transporte internacional, los sistemas aduaneros y sujetos que actúan en el comercio internacional. Es así como Estados Unidos promovió el programa Customs Trade Partnership Against Terrorism (C-PTAT), y por otro lado la Organización Mundial de Aduanas (OMA, 2005) introdujo el concepto de Operador Económico Autorizado; pero antes elaboró el Marco Normativo SAFE (Marco SAFE), que tenía como objetivo dar seguridad al comercio exterior, mediante colaboración de las aduanas de cada país, a la vez dar seguridad a la cadena logística internacional de mercancía, mediante normas de seguridad, una gestión integral de los medios de transporte.

Para el mismo año 2005 la Unión Europea dictó (CE) 648/2005 donde se creó Operador Económico Autorizado. Luego en el 2007 el Marco SAFE incorporó de manera oficial el concepto de Operador Económico Autorizado (OEA), en donde se establecen las pautas técnicas básicas para su implementación por parte de los miembros de la OMA y aquellos que se dediquen al comercio internacional.

Se define OEA como aquella persona natural o jurídica que realiza actividades que se encuentran reguladas por la legislación aduanera comunitaria europea, relación directa, o que interesan a los efectos de dicha legislación aduanera, relación indirecta. (Bascónes, 2007, p. 8).

Para Consejero (2008) un “Operador Económico Autorizado es un operador de confianza para las operaciones aduaneras y que por lo tanto goza de ventajas en cuanto a simplificaciones aduaneras, seguridad y protección en el territorio aduanero de la comunidad (...) y que va introducir dos aspectos importantes, una en materia de seguridad de la cadena logística internacional y otra en el ámbito de la simplificación en los trámites aduaneros” (p. 01).

La misma OMA (2007) lo define como “una parte involucrada en el movimiento internacional de mercancías cualquiera sea la función que haya asumido o en nombre de una Administración de Aduanas nacional y que cumpla las normas de la OMA o normas equivalentes de seguridad de la cadena logística”.

Por su lado la SUNAT (2017) define como “ aquel operador de comercio exterior que cumple con la normativa vigente establecida, sistema adecuado de Registros Contables y Logísticos, Solvencia Financiera y Nivel de Seguridad Adecuado; convirtiéndose en un operador de confianza para la Administración Aduanera con lo cual se simplifica sus controles y trámites; a la fecha pueden certificarse como OEA los siguientes operadores: Importadores, exportadores, almacenes aduaneros, Agencias de Aduana y Empresas del Servicio de Entrega Rápida”.

Los que pueden solicitar la certificación OEA, según OMA serían personas naturales o jurídicas y que estén dentro de un territorio, pueden ser empresas que fabrican, exportadores, importadores, empresas de transporte, los freight forwarders, agencias de aduanas, empresas de almacenamiento, entre otros.

Por su lado la SUNAT (2017) indica que actualmente quienes pueden ser OEA serían: exportadores, importadores, agencias de aduana, almacenes autorizados, empresas de servicio de entrega rápida-ESER.

Todas estas empresas deberán cumplir requisito para ser OEA y según Bascónes (2007, p. 9) entre ellas tenemos:

- Un historial satisfactorio de cumplimiento de la normativa aduanera, es decir no tener infracciones graves o de manera reiterativa.
- Sistema adecuado de gestión administrativa, vale decir su contabilidad adecuada y confiable, buen manejo de archivos y conservación de información, control de inventarios, seguridad tecnológica.
- Demostrar solvencia, relacionada en el cumplimiento y compromisos de pagos.
- Requisitos de seguridad, como los controles de accesos y salidas, de instalaciones, instrucciones y medidas en la manipulación de mercancías.
- Mostrar situación tributaria general.
- Capacitación profesional.

Tener certificación de la OEA tendrá muchas ventajas en el comercio internacional y las operaciones logísticas, para Consejero (2008, p. 5) entre ellas tenemos:

- Menor control por parte de las autoridades aduaneras de los estados miembros, en el sentido no van reexaminar las condiciones y requisitos.
- Se puede presentar declaraciones sumarias de entrada y salida con requisitos reducidos.
- Menor control físico y documental.
- Prioridad en los controles adicionales, lo cual ayuda en reducir tiempos.
- Mejor relación y confianza con las aduanas de cada país miembro.
- Reconocimiento como un socio seguro en la cadena logística internacional.

Otros beneficios que menciona Bascones (2007) vendría ser carriles de control exclusivos, elección del lugar de inspección, ser un socio fiable lo cual permite una ventaja comercial, mejor trazabilidad de las operaciones, reconocimiento mutuo (p. 9). En este último podemos indicar que el Perú tiene un reconocimiento mutuo con Corea del Sur, Uruguay, Alianza Pacifico (Perú, México, Colombia, Chile), EE.UU. (SUNAT, 2017).

Ambos autores, mencionados, hablan de tipos de certificaciones OEA, las cuales son tres: i) Certificado OEA de Simplificación Aduanera, ii) Certificado OEA de Protección

y Seguridad y iii) Certificado OEA de Simplificación Aduanera y de Protección y Seguridad. Este último podría desaparecer si el interesado obtiene las dos primeras.

La implementación de esta certificación OEA en el Perú comenzó, primero con la Ley General de Aduanas, mediante el decreto legislativo 1053, publicado junio del 2008, donde se menciona e incluye el término “Operador Económico Autorizado”, luego en el 2009 la SUNAT se compromete con la OMA en implementar el Marco SAFE (SAFE Framework for secure trade).

En ese mismo año el BID incluyó a Perú en su proyecto regional llamado “Facilitación del comercio y adopción de estándares de seguridad en la cadena logística”, en donde promovió y buscó apoyar la implementación del programa OEA. Ya luego en el 2011 en el plan operativo institucional se aprobó el proyecto institucional del “Operador Económico Autorizado – OEA” se conformaron grupos de trabajo; para luego ser presentado al sector privado con la finalidad darles a conocer el proceso de implementación y la importancia en el comercio internacional.

Es así como se elaboró el marco normativo de procesos de certificación del operador económico autorizado, con todos los procedimientos y formatos, el resultado se publicó el 22 de setiembre en el D.S No 186-2012-EF – Reglamento de Certificación del Operador Económico Autorizado. Finalmente, para marzo del 2013 se publicó el procedimiento general “Certificación del Operador Económico Autorizado” – INPCFA.13 aprobado mediante resolución aduanas No 0061-2013.

Actualmente son más de 50 países que cuentan con el programa OEA, y según Prompex (2016) en el Perú se ha ido implementando de manera gradual, donde primero se está certificando a los exportadores, agentes de aduanas y almacenes (p.12)

3.11 Factores Críticos de Éxito

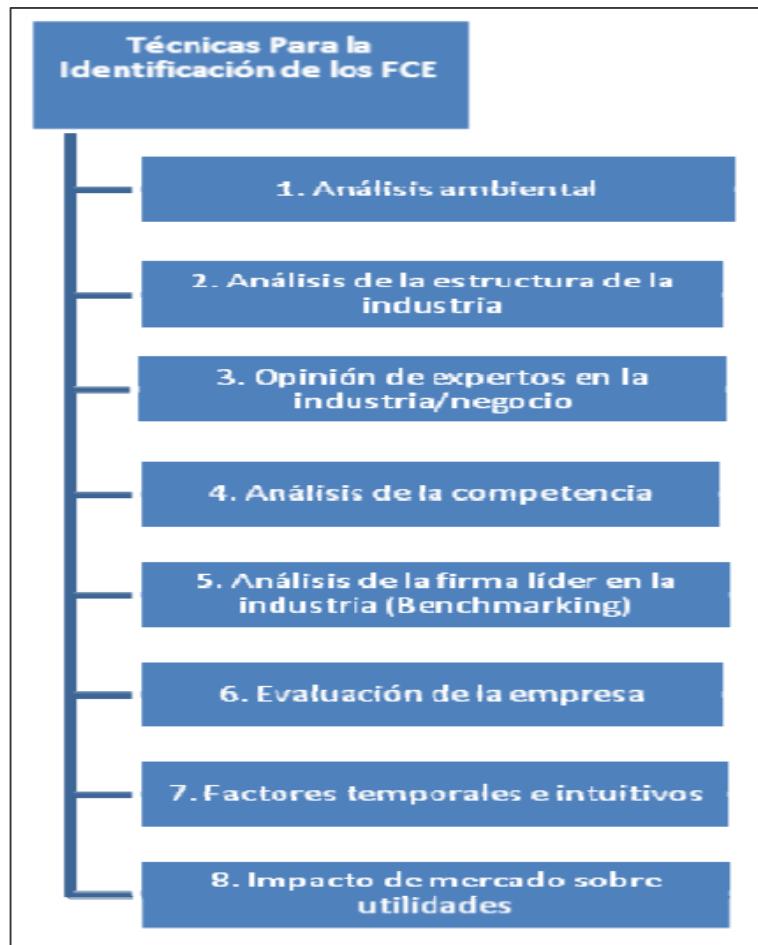
Haciendo un recuento de la literatura de los Factores Críticos de Éxito, tendríamos como antecedente a Ronald Daniel (1960), quien en un artículo para el Business Harvard Review menciona el término “factores claves”, los cuales consideraba de importancia para el éxito de una empresa con una buena gestión. Así mismo explico la importancia de los factores en la gestión de crisis de información, en donde indicaba “la necesidad de eliminar temas que no estuvieran directamente relacionados con el éxito de una

organización y así conformar sistemas de información eficientes que ayudasen a los directivos en la planificación y gestión de las organizaciones” (Daniel, 1960, P. 111).

Hasta ahí no se profundizó o desarrolló más los FCE, sin embargo, alrededor de 1979 un grupo de investigadores de Massachusetts Institute of Technology [MIT], liderado por John F. Rockart, consideraron a los FCE en la gestión empresarial, como una herramienta que permite a las organizaciones ser más competitivas y lograr sus objetivos. Para Rockart los FCE viene a ser “un número limitado o mínimo de áreas, en donde si se logran resultados satisfactorios, asegurarán un desempeño competitivo y exitoso para la organización”. (Rockart, 1979). El mismo autor hace una diferencia entre un Factor de éxito (FE) y los factores críticos de éxito (FCE); en donde en el primero es un factor que puede ocurrir o no para poder conseguir un objetivo; mientras que para un FCE debe ocurrir o es necesario de su cumplimiento para lograr los objetivos.

Para Leidecker los FCE vienen a ser “características, condiciones o variables que cuando están debidamente soportadas, conservadas y administradas tiene un impacto significativo en el éxito de una empresa que compite en una industria específica” (Leidecker, 1984). Siguiendo al mismo autor recogemos las técnicas que propone para la identificación de los FCE.

Figura 5: Técnicas de identificación FCE de Leidecker



Fuente: tomado de Factores Críticos Éxito, López, 2009

Por otro lado, Dobbins & Donnelly (1998), en su investigación sobre el uso de los FCE para la gestión del gobierno federal de Estados Unidos, identifican siguientes usos o beneficios en las organizaciones, los cuales son (p. 63):

- Precisión al momento de responder el alcance de los objetivos y la misión organizacional.
- Soporte para el desarrollo de los planes estratégicos, el cual te permite identificar las amenazas y oportunidades.
- Se puede ampliar la visión organizacional en el manejo de riesgos.
- Potente herramienta para la comunicación organizacional

- La identificación de los puntos críticos donde se debe dar atención por parte la alta dirección.
- Se puede medir la productividad de la organización.

A su vez la oficina de comercio de gobierno de Londres (Office of Government Office, 2009) indica que los FCE determina el éxito o fracaso de la empresa (...) y debido al dinamismo de los mercados o sector, estrategias de negocio y organizaciones, va requerir que los factores críticos se revisen periódicamente o en eventos significativos. El mismo autor señala que los FCE se ven influenciados por:

- Clientes
- Competidores
- Suministradores
- Reguladores

Los factores clave de éxito son aquellos aspectos que imprescindiblemente se deben tener en cuenta para poder desarrollar la estrategia que permita conseguir la misión y la visión.

Para Murillo (2010) “los factores críticos de éxito son el conjunto mínimo (limitado) de áreas (factores o puntos) determinantes en las cuales si se obtienen resultado satisfactorio se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización (...) Son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global”.

El mismo autor brinda algunas características, como por ejemplo; i) son temporales y subjetivos, ya que se dan en base un contexto económico social, ii) tienen una relación con la supervivencia y competitividad de las empresas por su carácter imperativo, ii) son específicos dependiendo del negocio, industria o sector, iii) son cruciales para el éxito de una organización en un determinado tiempo y como planeación estratégica, iv) tiene una marcada influencia por el entorno económico, socio-político, cultural, demografía y geografía y el acceso a los recursos, v) tienen relación con debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene una empresa en su entorno. (Murillo, 2010).

Revisando últimos autores como UL-Ain, Giovanni y De Leone (2019), sostienen que en las últimas investigaciones han determinado que las organizaciones que logran el éxito se da a través del uso de sistemas de Business Intelligent, el cual genera alto impacto, rendimiento y beneficios. Otros factores que determina el éxito también están en la calidad de datos, el alcance y satisfacción del BI como herramienta. (UL-Ain et al, p. 4).

Por otro lado, Wiggins, R. M. (2019) habla de los factores críticos en la cadena suministro, específicamente en la logística inversa debido a los problemas como la retención de clientes; el autor nos manifiesta lo imperativo que es identificar los factores críticos, aquellos que afectan el desempeño y son específicos para la industria; su determinación nos permite la planificación estratégica y desarrollo organizacional. Aparte señala que en el futuro se deben incluir más dimensiones y nuevos factores de los ya determinados en otras investigaciones.

En una investigación realizada en la India, los autores Khan, Haleem, Abidi y Al-Ahmiri (2018) determinan los factores críticos de éxito en la implementación de un sistema de trazabilidad en supply chain management, donde resaltan que una vez determinado los factores, según el contexto de la organización, deben someterse a una matriz de impacto y determinar la interacción entre ellos; esto permitirá desarrollar estrategias a los stakeholders para un desempeño de la empresa y mejor satisfacción del cliente. En su investigación determinaron 12 factores críticos de éxito como: entrenamiento de empleados, eficiencia y efectividad en la comunicación, IT infraestructura, administración de soporte, satisfacción del cliente, estandarización y codificación, entre los más resaltantes.

En nuestra investigación tomaremos la metodología de Richard A. Caralli (2014) quien indica “los FCE son factores que definen áreas clave de desempeño que son esenciales para una organización cumpla su misión. (...) y estas áreas claves se darán cuando se establezcan objetivos y dirigen las actividades operativas o tareas para su alcance”. Caralli (2014).

Respecto a la metodología para los FCE, tenemos a Caralli (2014) quien propone los siguientes pasos o métodos a seguir (p. 46).

- *Definición Alcance:* A su vez se divide en 2 pasos que son decisión sobre la organización y las unidades operativas, es decir identificar a la organización

y/o empresas del sector que están en el mercado como operador logístico, luego identificar cuál es su misión y las estrategias para lograr tales objetivos.

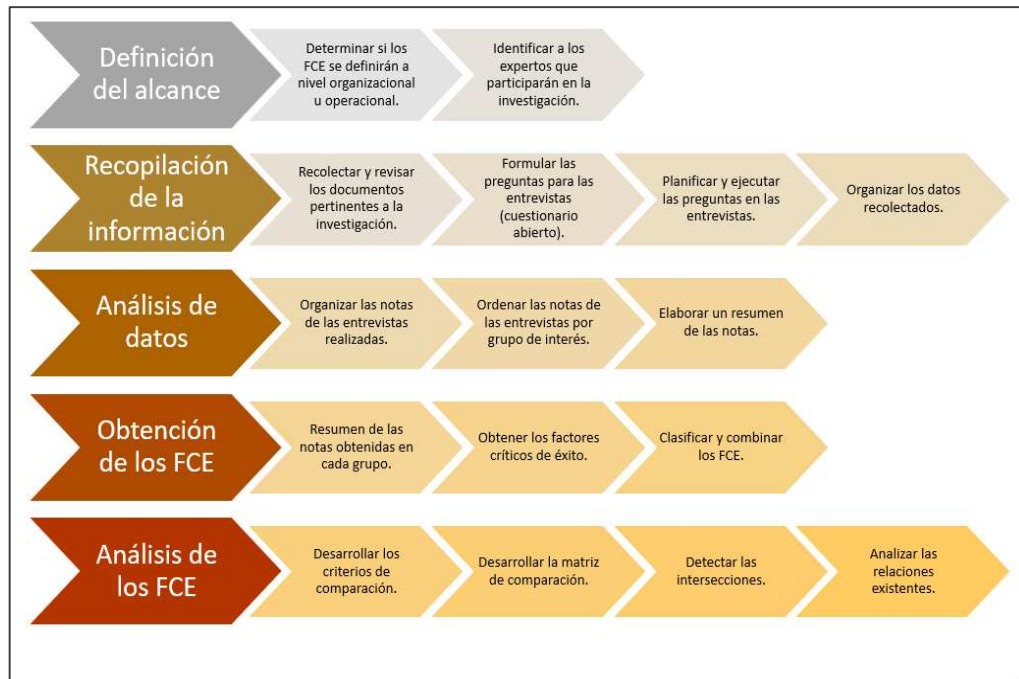
- *Recopilación Datos:* Consiste en recabar toda la información a través de instituciones y/o empresas del sector, documentación o las investigaciones sobre el sector logístico, las entrevistas de expertos. El mismo autor indica los pasos a seguir: i) recolectar y revisar documentación, ii) desarrollo preguntas en las entrevistas, iii) planificación y realizar entrevista a expertos, iv) organizar los datos recogidos.

Podría decirse que el punto neurálgico de este paso es la realización de entrevistas, debido se tendrá información sobre el éxito y fracaso de los empresarios y expertos del sector.

- *Análisis Datos:* Paso que consiste en la categorización, agrupación y análisis de los datos sin procesar para identificar los factores de éxito, de la organización, según sus objetivos y metas. Los autores indican tres pasos: i) desarrollo declaración actividades, ii) establecer las declaraciones de actividad en grupos afinidad iii) desarrollo temas de resumen o apoyo. La declaración de actividades son declaraciones que se recopilan de las notas y entrevistas, que va a ayudar saber que hacen o lo que deben hacer las organizaciones para garantizar el éxito. Por otro lado, los temas de apoyo nos ayudaran a definir o describir el FCE de la entrevista realizada.
- *Identificación FCE:* Se va a determinar los factores críticos de éxito, para lograrlo se parte de los temas de apoyo, donde están las declaraciones o factores hallados, de todo ese listado se va a eliminar los no factores críticos, bajo un método de preguntas al factor encontrado, luego se determina los FCE. Incluye tres pasos para la identificación: i) resumen de grupo de los temas, ii) identificación FCE, iii) refinar y combinar los FCE
- *Análisis FCE:* en esta etapa se va a buscar la Afinidad de los FCE identificados, que es un método de los FCE para determinar la brecha entre los problemas y objetivos de la organización, de tal manera se determina si la

organización viene o no cumpliendo con la misión, aparte prepara los FCE para su uso y análisis posterior. Para tal efecto, se consideran cuatro pasos: i) determinación criterios comparación ii) Desarrollar una matriz de comparación iii) Determinar las intersecciones iv) análisis de relaciones.

Figura 6: Etapas de la metodología de Caralli



Fuente: Caralli, R. A. The Critical Success Factor Method

Elaboración: autores de la tesis.

3.12 Benchmarking

Este concepto fue introducido por la empresa Xerox a mediados de los años setenta, con un fin de competir con la competencia, en vista iba perdiendo su posicionamiento en el mercado de fotocopiadoras.

Para Valls (1995) el benchmarking “es un proceso de gestión continua que exige una constante puesta al día de los aspectos primordiales de la empresa; esto es una manera racional de asegurar satisfacción de las exigencias de los clientes y adaptarse a las exigencias”

Por su parte Camp (1993) indica que la finalidad del benchmarking consiste en encontrar las mejores prácticas de un sector o industria, que te ayudará a lograr un

desempeño excelente; para lo cual se requiere observar las mejores o notables prácticas y hacer una proyección al futuro fijándose metas reales con el planteamiento de estrategias que permitan lograrlas.

Hay tipos de benchmarking, y Camp (1993) señala cuales son:

- a) *Benchmarking Interno*: Se usa para empresas con varias divisiones o departamentos internos, donde se identifican los mejores procesos, de tiene información importante para mejorar la comunicación interna y como solucionar problemas generado al interno de la organización.
- b) *Benchmarking Competitivo*: Se busca identificar que productos, servicios o forma de trabajo están aplicando los competidores directos, para luego hacer una comparación con la misma empresa. Su método es mayormente con una consultora especializada debido a que es complicado obtener información.
- c) *Benchmarking funcional*: Se busca identificar los mejores procesos de empresas que no son necesariamente competencia directa. El fin es obtener las mejores prácticas de empresas que están siendo reconocida en el mercado o tengan buena reputación.

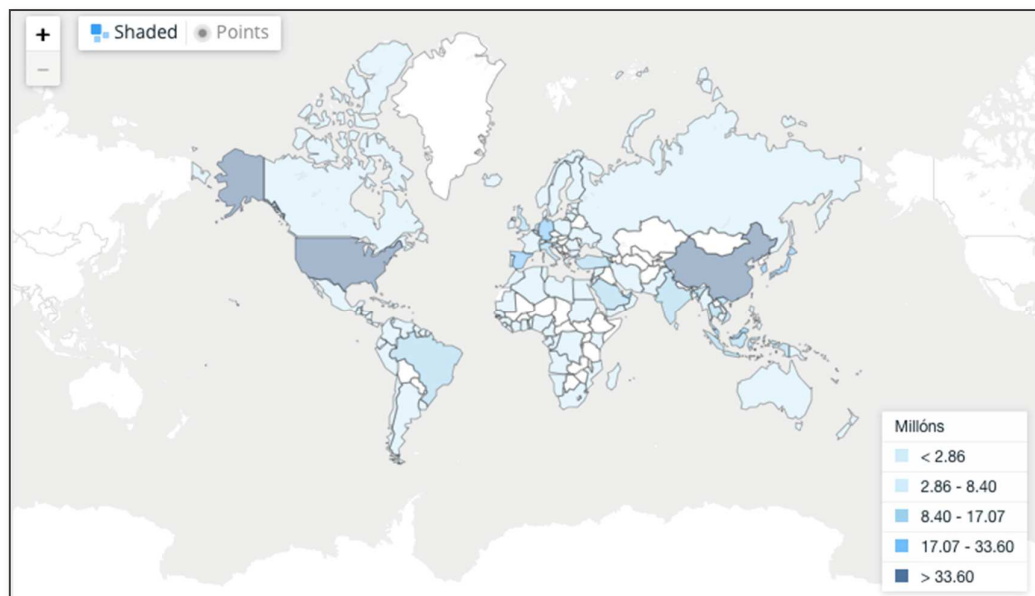
CAPITULO IV: MARCO CONTEXTUAL

4.1 Gestión de puertos

En la actualidad, el transporte marítimo es el más económico de los todos los medios de transporte, el cual permite el desarrollo del comercio global y tiene una integración muy íntima con la gestión de los puertos en el mundo. El éxito de un puerto está relacionado con la oferta de servicios portuarios de calidad, eficiencia en tiempos y bajo costo que permitan la atracción de la mayor cantidad de líneas navieras y de buques de gran capacidad.

Según CEPAL (2018), de la información de 120 puertos del mundo, se efectuó un desplazamiento aproximado de 588 millones TEUs en el 2017, el cual representó un crecimiento de un 6,1%, frente al 2016. Por otro lado, de acuerdo a la revista Lloyd's List (2018), el factor clave en este crecimiento se debe principalmente al crecimiento en promedio del 9% de 22 puertos de Asia, la mayoría de ellos pertenecientes a China. Asimismo, según datos del Banco Mundial, el mayor tráfico marítimo en el 2017 se generó a través de los puertos de la China, tal como lo representa el gráfico adjunto:

Figura 7: Mapa del tráfico mundial de contenedores



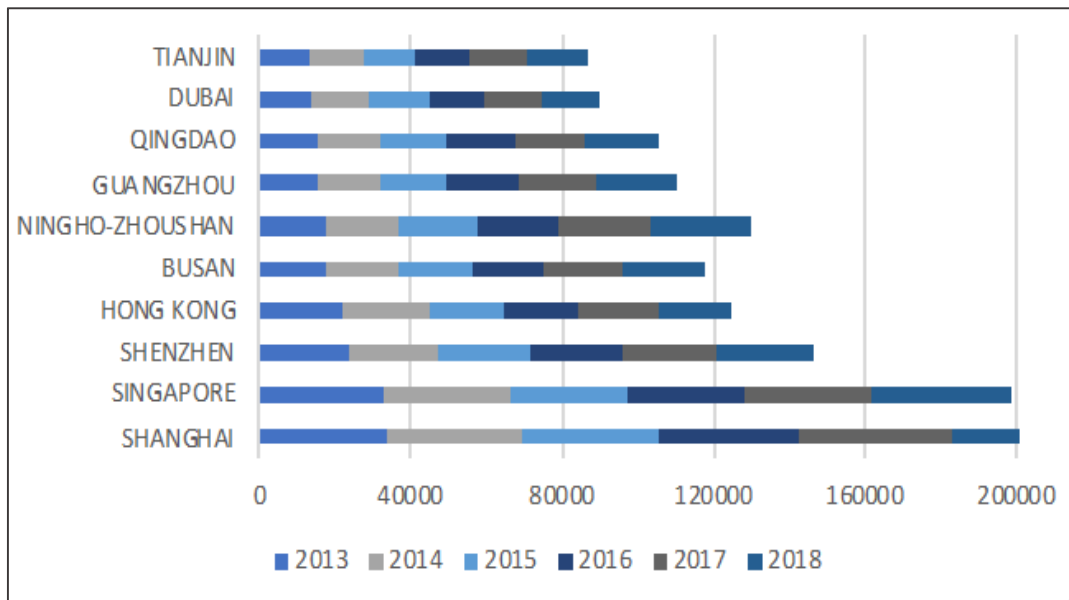
Fuente: Tomado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/IS.SHP.GOOD.TU>

A continuación, se ampliará el contexto de la gestión de puertos a nivel mundial, latinoamericano y nacional.

4.1.1 Gestión de puertos en el mundo

Los puertos más competitivos se encuentran en Asia, básicamente por el gran volumen que manejan, en la siguiente gráfica se observa la evolución de los principales puertos a través de una comparativa de estos últimos 6 años (2013-2018), con respecto a los movimientos de TEUs que presentaron en sus indicadores.

Figura 8: Evolución de los principales puertos del mundo



Fuente: Tomado de https://www.mardep.gov.hk/en/publication/pdf/portstat_2_y_b5.pdf

Por otro lado, para el 2018 tenemos el ranking que nos muestra la revista inglesa Lloyd List (2018), en el cual muestra al puerto de Shanghai como el primer puesto, seguido de Singapur; se puede ver que todos los puertos son asiáticos, con excepción de Dubai.

Figura 9: Ranking y evolución de los 10 primeros puertos del mundo

Top 10 container ports first half 2018				
Ranking	Port	1H 2018 throughput (teu)	1H 2017 throughput (teu)	Annual % change
1	Shanghai	20.5m	19.6m	▲ 4.6%
2	Singapore	18m	16.2m	▲ 11.5%
3	Ningbo-Zhoushan	13.3m	12.4m	▲ 7.5%
4	Shenzhen	12.1m	11.9m	▲ 2.3%
5	Busan	10.6m	10.1m	▲ 5.0%
6	Guangzhou	10.5m	9.6m	▲ 8.6%
7	Hong Kong	9.9m	10.2m	▼ 3.6%
8	Qingdao	9.4m	9.1m	▲ 3.2%
9	Tianjin	7.8m	7.4m	▲ 5.2%
10	Dubai	7.7m	7.7m	▲ 0.2%

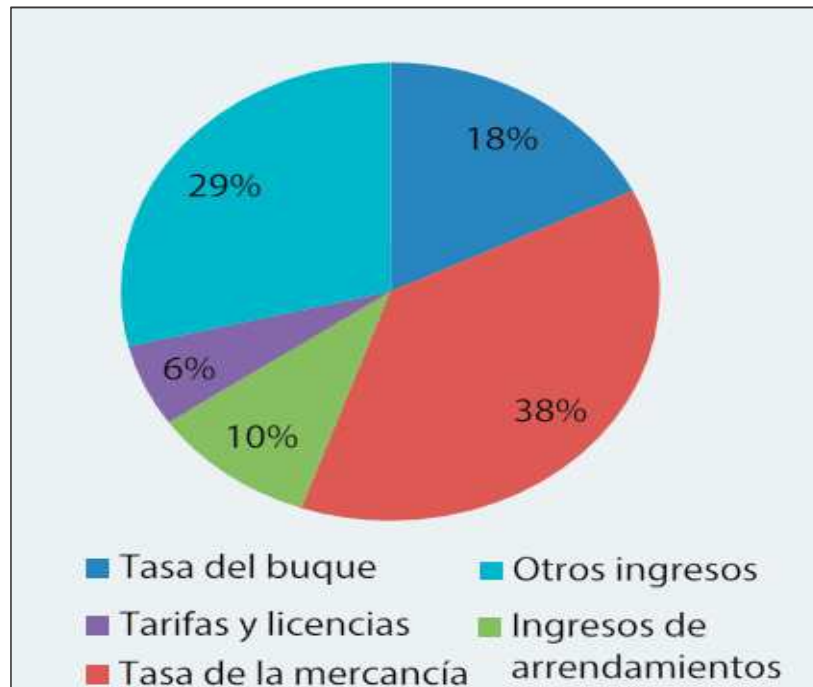
Fuente: Lloyd List(2018), p. 7, tomado de: file:///C:/Users/User/Desktop/LL-Top-Ports-sampler.pdf

Según Lloyd List (2018) se destaca a aquellos puertos que han tenido un notorio crecimiento en el 2017, tales como el Puerto de Tangshan (#71) y Zhuhai (#80), ambos en China, con un crecimiento del 30.7% y 69.7% respectivamente. Dentro del trabajo que gestionó Tangshan en mejora de su desarrollo, fue el de salir a buscar nuevos clientes y ofrecerles servicios mejorados, mientras que Zhuhai invirtió en mejora de infraestructura del puerto y en el terminal, lo que permitió a este el ingreso de grandes portacontenedores llegando a conseguir el crecimiento ya mencionado. Por otro lado, se resalta al Puerto de Barcelona (#55), que mostró mayor crecimiento en el 2017 en el Mediterráneo y todo Europa, este tomó como ventaja el resurgimiento de la economía española ese año y el crecimiento de las industrias cercanas que desviaron su tráfico hacia este puerto.

Como caso de estudio se hará referencia de la experiencia de los Puertos de Shanghai, Singapur y Rotherdam, resaltando su gestión, buenas prácticas e inversión tecnológica, lo que les permitido optimizar recursos, tiempo y sobre todo minimizar costos.

Respecto a los ingresos de los puertos, mayormente se da por las tasas de mercancía y del buque. En siguiente gráfico se represente la distribución de ingresos promedios de un puerto actualmente.

Figura 10: Perfil de ingreso promedio de un puerto.



Fuente: UNCTAD, La gestión portuaria, volumen 4. p.23

a) Puerto de Shanghái:

Actualmente este puerto se encuentra en el top ten de todos los rankings sobre comercio internacional, no solo por su vasta experiencia en puertos, sino también por el tiempo que lleva en el mercado, su ubicación y estrategia de comercialización que ha ido fortaleciéndose a través de sus operaciones. Este puerto es administrado por el grupo Shanghai International Port Group (SIPG), y extendió su liderazgo como el mayor puerto de contenedores del mundo al movilizar en el 2017, 40,23 millones de TEUs, (25% del comercio internacional de China), con un crecimiento del 8,3% y superando por 6,6 M TEUs a su competidor más cercano, Singapur. (Mundo Marítimo, 2019), al cual lo sobrepasó desde el 2010.

Según SIPG (2019), dentro de los objetivos que se ha planteado el Puerto de Shanghái, es cubrir los puertos más importantes del mundo. Más de 2.000 barcos de contenedores salen del puerto cada mes, en ruta hacia Europa, América, el Mediterráneo, África, entre otras regiones.

Dentro de las actividades que ofrece el SIPG, incluye: el manejo de carga, transbordo, consolidación, limpieza, reparación, fabricación, alquiler de contenedores, almacenaje, distribución, agencia de buques, remolque de barcos, arrendamiento de equipos, gestión logística. A ello también desembarque y servicios para los pasajeros de cruceros de fama mundial como Costa, MSC Cruceros, Royal Caribbean, etc. (WordPress, 2019).

Como otro de sus servicios, este puerto ofrece su terminal Ro-Ro, el cual ofrece servicios de logística al proporcionar una solución integrada de vehículos y autopartes, incluido el manejo de vehículos de comercio nacional e internacional, servicio de relleno de patio y servicio de valor agregado de gestión de PDI.

Es así como gracias a la ubicación estratégica con la que cuenta el SIPG, están buscando expandir su negocio, principalmente mediante el cultivo de nuevos mercados y líneas navieras, así como la expansión de su alcance comercial.

Dentro de los últimos avances tecnológicos; gracias a la empresa Accenture, más conocida en el mundo como la multinacional dedicada a la prestación de servicios de consultoría, servicios tecnológicos y de outsourcing (accenture.com, 2019), quien firmó contrato con Huawei con la finalidad de una colaboración más profunda e innovación conjunta a finales del 2017; el Puerto de Shanghai ha decidido implementar bajo el contrato ya firmado en mayo del 2017 con Accenture, el servicio de integración de la plataforma de información de gestión de SIPG y adicional a ello, adoptó el software de Oracle en Fusion Cloud de Huawei. De esta manera, la integración ha permitido al puerto reducir los costos y la huella de carbono al tiempo que mejora la utilización de los recursos. Entre otros avances Accenture y Huawei están trabajando sobre un sistema de Business Intelligence (BI), lo que ofrecerá al Puerto de Shanghai contar con una plataforma de gestión de información ágil y eficiente. (e.huawei.com, 2019).

Finalmente, como nuevo récord obtenido por el Puerto de Shanghai, este alcanzó para finales del 2018 movilizar 42,01 millones de TEUs, dato que fue confirmado a mediados de enero de este año por los operarios del puerto y del terminal, lo que demuestra un crecimiento del 4.4% respecto al 2017. (spanish.peopledaily.com, 2019).

b) Puerto de Singapur:

Este puerto sirve como conexión central y global en relación con el comercio internacional ya que tiene conexión con más de 600 puertos y 123 países, adicional a ello

es considerado como el puerto de abastecimiento de combustible más importante del mundo. Para fines del 2018, se registró que este puerto movió un total de 36,6 millones de TEUs, siendo un 8,7% mayor al año anterior. (PortalPortuario, 2019).

“El puerto de Singapur recibe unos 300 barcos diarios; en promedio, cada barco se descarga en 40 minutos y los terminales portuarios trabajan 24 horas al día. De hecho, Singapur es el segundo puerto de mayor actividad en el mundo.” (Wordpress.com, 2019).

Según el índice elaborado por Baltic Exchange, organización miembro de la industria marítima y proveedor de información del mercado de fletes para el comercio y la liquidación de contratos físicos y derivados (balticexchange.com, 2019) y Xinhua, agencia oficial de noticias del gobierno de la República Popular China (xinhuanet.com, 2019); nos indican que Singapur permanece encabezando por quinto año consecutivo el ranking del Centro de Desarrollo Marítimo Internacional (ISCD, sigla en inglés), el cual fue realizado en comparación a otros 43 puertos y las más grandes ciudades del mundo. Este índice clarifica a los inversores y gobiernos sobre el rendimiento relacionado de los centros de transporte de carga marítima en todo el mundo. (MundoMaritimo, 2018)

Lam Pin Min, Ministro de Estado de Transporte y Salud, señaló que “a pesar de la tensión comercial entre China y Estados Unidos, los datos de la industria marítima de Singapur son muy buenos”, esto se da porque Singapur cuenta con una extensa gama de negocios marítimos, “más de 5.000 empresas que generan alrededor de 170.000 empleos en un sector que contribuye con el 7% del producto interior bruto del país”. (elestrechodigital.com, 2019).

Este puerto cuenta con dos principales operadores portuarios, el PSA Corporation Limited y el Puerto Jurong; ambos puertos se encargan de atender todo tipo de embarcaciones como: buques portacontenedores, graneleros, buques ro-ro, buques de carga, coasters, y lighters.

Además, gracias a la infraestructura con la que cuenta este puerto, cruceros internacionales lo usan de base para todo el sudeste de Asia. Es por ello por lo que dentro de sus planes está el ampliar sus instalaciones. Tan Chong Meng, CEO de PSA Corporation, indicó: “nos estamos preparando para un futuro en el que la logística y las necesidades de la cadena de suministro se vean transformadas por las nuevas tecnologías, el comercio, la fabricación y la dinámica del comercio electrónico”.

Las disposiciones que tiene el puerto y sus servicios son de calidad, eficacia, competitividad y confianza. “Estos aspectos son apoyados por la terminal internacional de manejo de carga y contenedores, refinadoras de aceite y petroquímicos”. (WordPress.com)

Entre otras noticias, el Gobierno Brasileño y Mercosur en conjunto, se encuentran negociando con Singapur como tercer socio estratégico e importante puerta de entrada para el Sudeste Asiático, en vista que el Ministro Brasileño de Relaciones Públicas, Aloysio Nunes, mostrará la importancia de gestionar la inversión y la asociación con el Mercosur y Singapur para el desarrollo en los sectores como el petróleo, puertos, aeropuertos, carreteras y electricidad. (Agenciabrasil.ebc.com.br, 2018)

Además, dentro de los planes ambientales que el Puerto de Singapur prepara, se encuentran las cuatro iniciativas para las nuevas regulaciones medioambientales de la Organización Marítima Internacional (OMI), organismo especializado de las Naciones Unidas que promueve la cooperación entre estados y la industria de transporte para mejorar la seguridad marítima y para prevenir la contaminación marina (imo.org, 2019); los cuales entrarán en vigencia para el 2020, ya que la Autoridad Marítima y Portuaria de Singapur (MPA), está regulando el despacho de combustible con bajo porcentaje de azufre en él, como segundo enfoque el facilitar el depósito de GNL, por lo cual el MPA ingresará a la Asociación SEA/LNG.

Como tercer proyecto, la obligatoriedad del uso de medidores de flujo en Singapur, inclusive en una versión electrónica. Finalmente trabajar en el aumento de la transparencia en la cadena de suministro. (Portal Portuario, 2018).

c) **Puerto de Róterdam:**

Este puerto considerado como el más grande de Europa, ubicado en la ciudad de Róterdam en los Países Bajos, cuenta con la flota más grande de grúas flotantes de Europa, por su ubicación cercana a los ríos Rin y Mosa y enlaces marítimos, terrestres y fluviales, permite un intercambio privilegiado de mercancías entre Europa y el resto del mundo. (iconainers.com, 2019).

El jefe ejecutivo de la Autoridad Portuaria de Rotterdam, Allard Castelein, indicó que el Puerto de Róterdam tuvo un buen año en el 2017, resultado de la circulación de

contenedores, en donde el mayor crecimiento vino de los envíos con destino a Asia y América del Sur, además del tráfico de América del Norte, lo que elevó el rendimiento a un nivel récord en ese año. "Este crecimiento y aumento de volumen, confirma la fuerte posición de Róterdam en la red de empresas de transporte de contenedores y grandes alianzas", (Lloydlist.com, 2018).

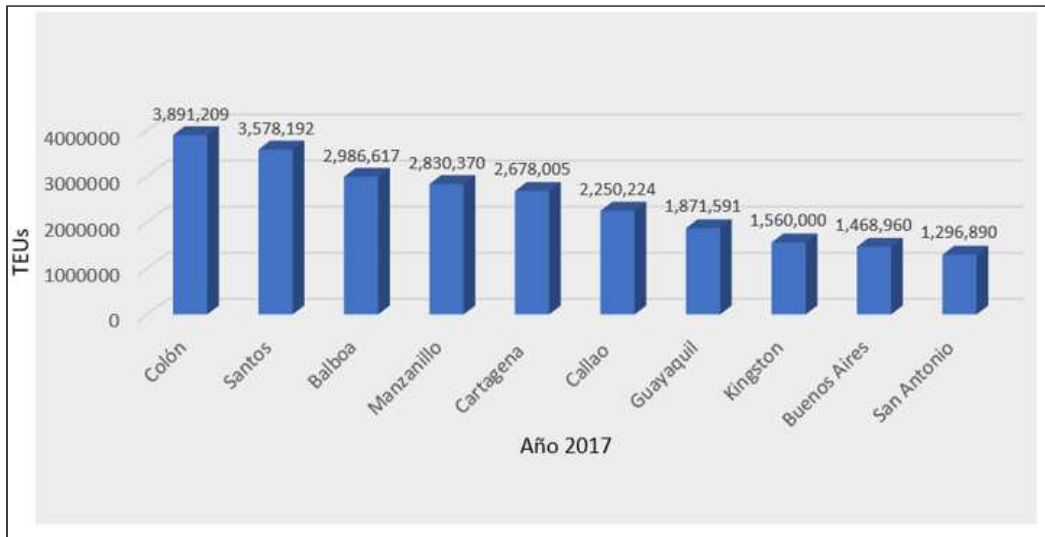
El puerto de Róterdam cerró el 2018 con un crecimiento del 5.7% frente al 2017, nuevamente gracias a la aportación del transbordo de contenedores. Este año se observó que la carga que tuvo mayor trascendencia fue el GNL, el cuál fue movilizadado desde el yacimiento ruso de Yamal hasta Asia. (elmercantil, 2019).

Como inversión tecnológica, el Puerto de Róterdam, está desarrollando un proyecto comprendido entre la Autoridad del Puerto de Rotterdam y en colaboración con la empresa tecnológica IBM. Ambas, están buscando digitalizar las operaciones de dicho puerto mediante la aplicación y uso del Internet of things (IoT), a través de una transformación en la conectividad de las operaciones, lo cual beneficiaría no solo al puerto sino a sus usuarios. Este proyecto se implementará en los 42 km del puerto, e inicia con el desarrollo de una aplicación que recopilará a través de sensores datos, ya sean hídricos, meteorológicos y de comunicaciones para ser procesados y analizados en tiempo real por las tecnologías IoT. (03.ibm.com, 2018).

4.1.2 Gestión de puertos en Sudamérica

En el siguiente punto se apreciará los puertos de mayor relevancia de América Latina y el Caribe [ALC], según CEPAL (2017), dentro de los 10 primeros puertos tenemos primero Colón (Panamá), Santos (Brasil), Balboa (Panamá) respectivamente. El puerto del Callao se ubica en sexto lugar. En siguiente cuadro se observa los 10 primeros puertos de ALC, que entre ellos movieron el 48.2% del total de volumen de la región. El crecimiento en ALC fue de un 6.1% con un volumen total de 50,6 millones de TEUs.

Figura 11: Ranking de los puertos de Sudamérica



Fuente: CEPAL (2017)

Elaboración: autores de la tesis

a) Puerto de Colón:

Ubicado en Panamá, específicamente en la parte norte del país ubicado a 3 km de la zona libre de Colón, es considerado el principal puerto de América latina por la cantidad de TEUs que mueve. En el 2017 tuvo un crecimiento del 19.4%, frente al 2016 que fue de 12.6%. (rm-forwarding.com, 2017).

Este puerto, parte del grupo Evergreen desde 1994, ha invertido US\$ 110.0 millones en la construcción de un terminal moderno aprovechando la posición geográfica de Panamá, su gama de servicios marítimos, logística y conectividad como país; a ello, por su ubicación y acceso también permite que buques de transbordo tengan fácil acceso a la Zona libre comercio de Colón y proporcionen servicio a mercados regionales (logistics.gatech.pa, 2019)

El puerto, gracias a la implementación de tecnología especializada que ha efectuado, permite el manejo de contenedores, carga rodante y general, de manera mucho más eficiente y rápida (34 TEUS por hora), y tiene la capacidad de almacenar hasta 400,000 TEUS. (zonalibreinfo.com, 2019)

b) Puerto Santos:

Este puerto ubicado en Brasil, batió récord histórico en el 2017, movilizándolo 3.9 millones de TEUs, monto que refiere a un 14.1% mayor al 2016 e implica la participación del 40% de los nuevos mercados emergentes en el comercio de contenedores. (Lloydlist.com)

PortalPortuario.com (2018), nos explica que uno de los principales factores que permitieron este notable crecimiento, fueron las exportaciones del sector agrícola, las cuales reflejaron el 72.04% del comercio total de Brasil.

A su vez, SectorMaritimo.es (2018) nos indica que dentro de los tres principales productos exportados se dieron; maíz a granel (1.827.761 t), soja a granel (1.133.860 t) y azúcar en contenedores (314.266 t) y en lo exportado; gasóleos y diésel (358.126 t), fosfato de calcio (60.749 t) y alcohol (40.298 t).

Gestión.com (2018), nos cuenta sobre la inversión del proyecto que conectará el Puerto de Santos con Ilo a través del tren bioceánico en el cual también estaría incluido en la ruta, Bolivia. Este proyecto consta de unos 3,750 km de recorrido y una inversión de US\$ 14,000 millones. Según datos del Gobierno boliviano, para fines de noviembre del 2018 ya habrían construido 150 km, invirtiendo unos US\$ 221 millones.

Según la (Asociación Peruana de Agentes Marítimos, [APAM], 2018), España estaría interesado en financiar en el proyecto del tren bioceánico, Milton Claros, ministro boliviano de Obras Públicas, mencionó “que el Gobierno español remitió “una propuesta económica” mediante una “nota formal”. La propuesta es que el costo se financie en base a agencias de cooperación”, indico también que “la opción que propuso España se suma al interés que demostró un consorcio suizo-alemán, cuyos representantes llegaron a Bolivia esta semana y que también preparan una propuesta”.

4.1.3 Gestión de puertos en el Perú

Como antecedente sobre la infraestructura portuaria en el Perú se conoce que empieza a desarrollarse con mayor relevancia a partir de la mitad del siglo XX. Para 1970, a través del Decreto Ley 17256, se crea la Empresa Nacional de Puertos del Perú (ENAPU), a quien se le encarga la administración de la infraestructura pública y la prestación de

servicios en dicho ámbito. En 1992 esta situación cambió, pues el modelo de desarrollo portuario también fue alcanzado por la política de privatización de las empresas estatales y se orientó hacia un modelo con mayor participación privada.

En el 2003, se aprueba la Ley N.º 27943 Ley del Sistema Portuario Nacional (LSPN), con la cual se regulan las actividades y servicios en los terminales, infraestructuras e instalaciones ubicadas en los puertos marítimos, fluviales y lacustres y todo lo que atañe y conforma el Sistema Portuario Nacional, con la finalidad de promover el desarrollo y competitividad de los puertos, así como facilitar el transporte multimodal, la modernización de las infraestructuras portuarias y el desarrollo de las cadenas logísticas en las que participan los puertos.

Cabe señalar, la infraestructura portuaria tiene un papel vital en el desarrollo del comercio exterior del Perú; al respecto la Organización Mundial del Comercio (OMC) estima que el 80% de los bienes que se comercializan en todo el mundo se mueven por vía marítima (Prosertek, 2016), por lo cual los puertos del país deben contar con una

infraestructura capaz de recibir y atraer a cualquier línea naviera del mundo y brindar los servicios portuarios acordes con las actuales necesidades del comercio internacional. Esto va alineado a las cifras del gobierno peruano que estima que aproximadamente el 72% de las exportaciones y el 85% en las importaciones, en términos de valor se realizan

por vía marítima, de aquí la relevancia del sector y sistema portuario nacional para el desarrollo de las exportaciones y crecimiento de la economía peruana.

De acuerdo al estudio “Costos Portuarios y Marítimos en el Perú”, elaborado por el Banco Mundial para el MINCETUR (2017), el sector portuario en el Perú en su evolución desde 1970, el sistema ha transitado y virado de un modelo Service Port a un modelo Landlord Port, donde la Ley 27943 (LSPN) trazó un antes y un después, a partir de la cual se estableció los cimientos para la reforma portuaria, la modernización y desarrollo del SPN, considerando que, en aquel momento el país contaba con una infraestructura portuaria de cerca de 40 años de antigüedad y una casi nula inversión estatal, además está mencionar, las limitaciones de la burocracia estatal de los 80’s y 90’s, que propiamente

conformaban cuellos de botella en la implementación de mejoras en infraestructura portuaria, con el consecuente impacto en el desarrollo del comercio exterior.

Entonces, desde la normativa del 2003 se tiene una mayor participación del sector privado en el modelo de desarrollo portuario, tanto en el modelo de negocio como en el modelo de gestión de las actividades y los servicios portuarios, cabe resaltar, en la actualidad, los siete puertos nacionales más importantes del país se encuentran concesionados.

Según lo establece la Ley 27943 (LSPN), todos los puertos y terminales portuarios del Sistema Portuario Nacional (SPN), se clasifican tomando en consideración cinco características:

Tabla IV.1. Clasificación de puertos según sistema portuario nacional

Clasificación	Tipo
1. <i>Por su Titularidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Público • Privado
2. <i>Por su Uso</i>	<ul style="list-style-type: none"> • General • Exclusivo
3. <i>Por su Actividad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Especializado • Multipropósito
4. <i>Por su Alcance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional • Regional
5. <i>Por su Ubicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Marítimo • Fluvial • Lacustre

Elaboración: propia
Fuente: APN

De las características mencionadas vamos a ampliar las tres primeras en base a las definiciones de la normativa peruana vigente, porque permitirá asociar rápidamente los conceptos que se desarrollan más adelante en este trabajo de tesis, respecto de los terminales portuarios Callao, ya existente, y Chancay, en fase de construcción:

“Por la titularidad de sus obras e instalaciones, los puertos o terminales portuarios pueden ser Públicos o Privados. Son Públicos cuando la infraestructura y/o instalaciones son de propiedad del Estado y son Privados cuando dichos bienes son de propiedad privada”.

“Por la ocupación y uso de sus obras e instalaciones o por la fórmula de administración de las mismas, independientemente de su titularidad, pueden ser de

Uso General o Público y de Uso Exclusivo o Privado. Son de Uso General o Uso Público cuando existe obligación de poner los bienes portuarios a disposición de cualquier solicitante y de Uso Exclusivo o de Uso Privado cuando el propietario los destina para sus propios fines. Los terminales portuarios de titularidad y uso privado podrán ofrecer sus servicios a terceros, bajo el mismo tratamiento que aquéllos de uso público, (...)”.

“Por la actividad esencial que en ellos se desarrolla, pueden ser: Multipropósito o Especializados y, dentro de estos últimos, se pueden distinguir puertos o terminales portuarios: Comerciales, Turísticos, Industriales, Minero-industriales, Pesqueros y Marinas. Son Multipropósito, los que pueden atender demandas portuarias diversas y Especializados, los que principalmente operan para un fin portuario predeterminado”.

En base a lo anterior y a las autorizaciones que tiene el Terminal Callao podemos indicar que es de titularidad pública pero concesionada su administración a los privados APM Terminals y DP World, de uso general o público y desarrolla actividades para carga de tipo multipropósito. Asimismo, esto nos permite entender el alcance y autorización del Terminal Chancay, que es de titularidad privada, en este caso de la empresa Terminales Portuarios Chancay (del grupo de empresas de Compañía Minera Volcan, la cual fue adquirida por el grupo transnacional Glencore, la que a su vez se está consorciado con la estatal China Cosco Shipping Port para la construcción del megapuerto del Terminal Chancay), que no será de uso exclusivo al propietario actual sino abierto para brindar servicios portuarios al público en general y por las actividades que desarrollarán será de tipo Multipropósito.

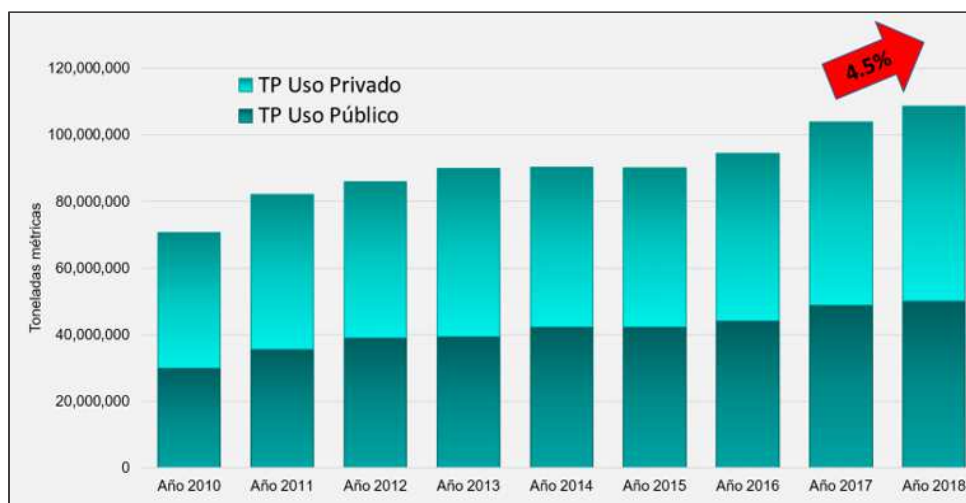
De acuerdo a la normativa del 2003 LSPN y lo detallado por el estudio realizado por L. Alcazar y R. Lobaton (2003), las actividades que se realizan en el puerto pueden clasificarse en tres tipos: servicios a la carga, a la nave y a los pasajeros, de los cuales, ampliamos los servicios que se presta a la carga por su relación con las operaciones logísticas:

- Uso del muelle, la utilización de la infraestructura para trasladar la carga desde el ingreso al terminal hasta el costado de la nave (embarque) o viceversa (desembarque).

- La estiba es el movimiento de la carga desde el costado de la nave hacia el interior de ésta (y la desestiba es la operación inversa).
- La transferencia es el movimiento de la carga desde el costado de la nave en el muelle hasta las áreas de almacenamiento (o viceversa).
- El manipuleo, que consiste en la recepción o apilamiento de la carga en las áreas de almacenaje el terminal portuario, así como su entrega o despacho para el retiro o embarque.
- La consolidación/desconsolidación, es decir el llenado y vaciado de contenedores.

Por otro lado, para resaltar la importancia de los terminales portuarios a nivel nacional, de acuerdo a los resultados difundidos por APN en febrero del 2019, los terminales de uso público y privado, movilizaron 108.5 millones de toneladas métricas al cierre del año 2018, representando un crecimiento de 4.5% respecto del año 2017, en el que se registraron 103.9 millones de TM. En el siguiente gráfico se puede observar las evoluciones del crecimiento del movimiento por TM en los terminales del Perú:

Figura 12: Evolución histórica del movimiento de carga nacional (en toneladas métricas)



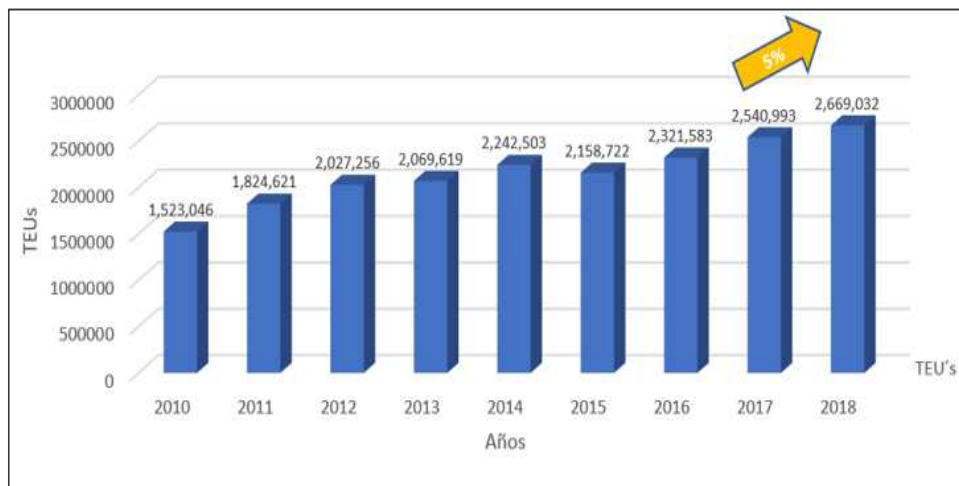
Fuente: APN (2019)

Asimismo, el movimiento de carga en los terminales portuarios de uso privado fue mayor sobre el de uso público, registrando 58.3 millones TM y 50.1 millones TM respectivamente. Del total de esta carga movilizada, el 39.9% corresponde a granel sólido, seguido del granel líquido con 34.1% y la carga en contenedores con 21.9%. La carga fraccionada y rodante registraron una participación menor de 3.9% y 0.3%. Cabe resaltar,

según las cifras de APN para el 2018 en comparación con el movimiento registrado en el 2017, el tipo de carga que mostró mayor dinamismo fue la carga general, la cual representó un crecimiento de 26.1%, seguida por el granel sólido con un incremento de 6.6% y la carga en contenedores con un aumento de 5.7%.

En lo referente al movimiento de contenedores, los puertos del Perú mantienen un crecimiento continuo en el movimiento de contenedores y las cifras van en relación al crecimiento de América Latina y el Caribe, que según CEPAL (2018) en los últimos años se ha ido recuperando conforme el comercio exterior, a nivel mundial, también ha crecido. El crecimiento promedio entre el 2017 al 2018 fue de 6.1% y en el caso del Perú fue de 9.5%; sin embargo, en el 2018 solo creció 5%. Si bien es un crecimiento importante, debemos considerar que existen otros países que han tenido mejor crecimiento por ejemplo República Dominicana (24,0%), Colombia (13,3%), México (12,2%), Panamá (10,1%). En siguiente cuadro se observa la evolución del movimiento de contenedores a nivel nacional, según información obtenida de APN (2019).

Figura 13: Evolución del movimiento de TEUs



Fuente: Autoridad Portuaria Nacional – APN
Elaboración: autores de la tesis.

Respecto a las instalaciones portuarias, según APN (2019) en el Perú se cuenta con 85 instalaciones portuarias, de las cuales 28 de uso público y 57 de uso privado. Respecto uso privado se tiene 34 para hidrocarburos/gas, 18 para granel (concentrados minerales, harina de pescado, aceites y químicos) y 5 multipropósitos. Y en lo que sería uso público, se tiene 1 para granel y 27 multipropósitos, de los cuales 3 son de administración privada,

18 de administración pública y 6 concesionados. En los concesionados tenemos al puerto del Callao, Matarani, Paita, etc. En el siguiente gráfico IV.8 se aprecia.

Figura 14: Instalaciones Portuarias del Perú



Fuente: APN

Los siguientes terminales portuarios que han sido concesionados por empresas privadas:

- Puerto de Matarani: Entregado en concesión a la empresa Terminal Internacional del Sur S.A, del Grupo Romero (TISUR), que inició operaciones en 1999.
- Puerto de Paita: A fines del 2009, se entrega en concesión al consorcio Terminales Portuarios Euroandinos.
- Terminal Portuario de Chimbote: Entregado en el 2013 en concesión al Gobierno Regional de Ancash.
- Terminal Portuario de San Martín: Entregado en concesión en el año 2014, al consorcio Paracas.
- Terminal Portuario Salaverry: Entregado en el 2018, en concesión al Consorcio Transportadora Salaverry.

4.1.4 Gestión del Puerto del Callao

El Terminal Portuario Callao es el puerto marítimo más importante del Perú, que según cifras de APN y MINCETUR, para el 2014, por este puerto se movilizó aproximadamente el 72% de la carga total movilizada por el Sistema Portuario Nacional (SPN) y alrededor del 90% de productos contenedorizados que ingresan y salen del Perú. Con un tráfico de un poco más de 2 millones de TEUs, Callao es el sexto puerto más grande a nivel Latinoamérica. (CEPAL, 2014).

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo Portuario (PNDP) del 2012, elaborado por APN, para lograr que el Terminal Portuario del Callao (TPC) cumpla las exigencias de competitividad que exige el mercado global, se desarrolló procesos de modernización a través de concesiones de los muelles sur, norte y del terminal de embarque de concentrados de minerales del TPC, que se amplían a continuación:

El Muelle Sur del TPC fue otorgado en concesión en el año 2006 a la empresa DP World Callao por un plazo de 30 años, cuyo compromiso de inversión total es de US\$ 617 MM, las obras mínimas exigidas para la primera etapa fueron la construcción de 2 amarraderos en muelle marginal de 600 metros con un área de respaldo de 14.5 ha., con capacidad mínima de almacenamiento de 600,000 TEUs., en un área total de la concesión de 738 841.61 m²., el equipamiento portuario mínimo exigido fue de seis (06) Grúas Pórtico de Muelle (tipo Gantry Crane), con capacidad de recibir naves post panamax. En la segunda etapa se amplía el frente de atraque hasta los 960 metros adicionando un amarradero más, con capacidad de recibir naves post panamax, con una profundidad marítima preparado para dragado hasta 16 m., 30 ha de área de apilamiento de contenedores, adicionalmente, 9 grúas pórtico de muelle, 27 grúas pórtico de patio RTG, para una capacidad operativa de 1.350,000 TEUs.

El Terminal Norte Multipropósito en el TPC fue otorgado en concesión en el año 2011 a la empresa APM Terminals Callao S.A., por un plazo de 30 años, con una inversión total de 748.7MMUS\$, cuyas obras comprenden:

- Etapa 1: Modernización de un Amarradero para atender naves post-panamax preparado para un dragado a 16 m, con su respectiva Área de respaldo, dragado para contar en el Amarradero con una profundidad de 14.00 m, y dos grúas móviles.

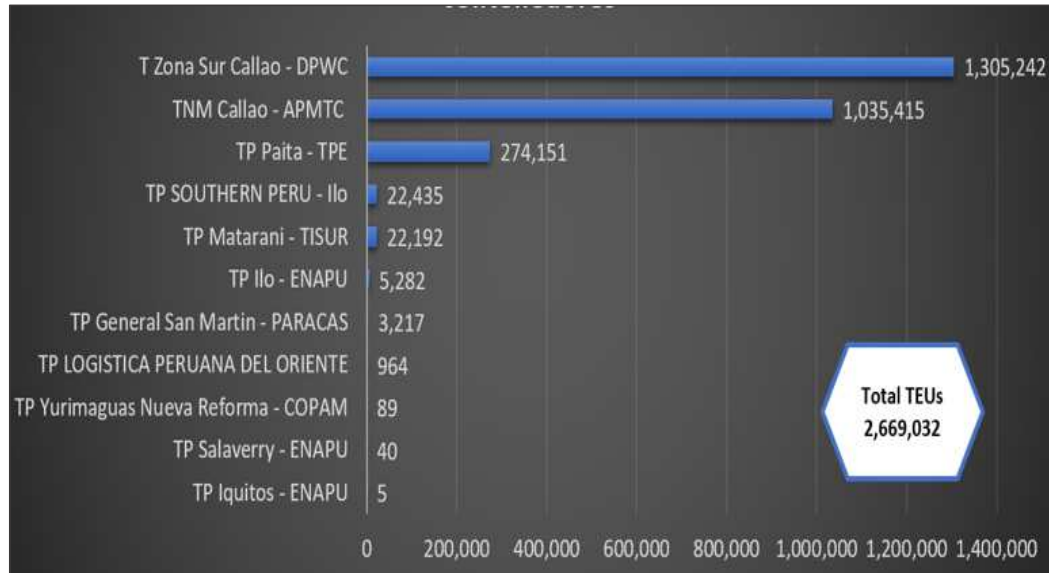
- Etapa 2: Modernización de la Infraestructura Portuaria del Muelle de Granos.
- Etapa 3: Construcción de un segundo Amarradero preparado para un dragado a 16 m., con su Área de respaldo y Equipamiento Portuario para la atención a la carga y a las Naves post-panamax, dragado para contar en el Amarradero con una profundidad de 14.00 m.
- Etapa 4: Construcción de un tercer Amarradero preparado para un dragado de 16 m, con su Área de respaldo y Equipamiento Portuario para la atención a la carga y a las Naves post-panamax, dragado para contar en el Amarradero con una profundidad de - 14.00 m.
- Etapa 5: Construcción de un cuarto Amarradero para atender Naves post-panamax, preparado para un dragado a 16 m, con su Área de respaldo y Equipamiento Portuario para la atención a la Nave y a la carga, dragado para contar en el Amarradero con una profundidad de 14.00 m.
- Etapa 6: Comprenderá el nuevo Terminal de Contenedores (zona nor-oeste) dentro del recinto portuario, y la nueva plataforma de descarga de hidrocarburos en la parte externa del rompeolas norte.

Adicionalmente, APN y el Consorcio Transportadora Callao suscribieron el contrato del Terminal de Embarque de Concentrados de Minerales en el TPC. Inversión prevista US\$ 120 MM. Inicio operaciones el segundo semestre de 2013. Las obras contemplaron la construcción de un muelle de 200m de longitud, con capacidad para atender naves de una eslora de 226m y profundidad referencial de 14 metros, el equipamiento portuario constituido por una faja transportadora, diseñada para evitar la contaminación en el embarque de minerales, con una longitud aproximada de 3 km., con una capacidad nominal de 2000 ton/hora y de 2300 ton/hora como capacidad de diseño y con una velocidad de 4.0-4.5 m/s y cargador lineal.

Para resaltar la importancia del TPC y de la acertada estrategia de modernización por parte del estado peruano, en el 2018 se obtuvo un crecimiento importante de movimiento de TEUs a nivel nacional, donde los muelles del TPC son los de mayor desempeño, lo cual se sustenta con las cifras publicadas por APN (febrero 2019), donde el movimiento de contenedores a nivel nacional alcanzó los 2,6 millones de TEUs en el 2018, reflejando un incremento del 5% en comparación a los 2,5 millones movilizados en el 2017.

Al respecto según APN (febrero 2019), el mejor desempeño lo obtuvieron los terminales portuarios operados por DP World Callao (Muelle Sur) y APM Terminals Callao (Muelle Norte), con un movimiento de 1,3 millones de TEUs y 1 millón de TEUs, respectivamente, lo que significa un alza del 4.6% y 3.2%, respecto al año anterior.

Figura 15: ranking de terminales portuarios del Perú



Fuente: APN (febrero 2019)

Por otro lado, si bien se ha modernizado el TPC hasta niveles de colocarlo entre los más importantes de Sudamérica, hay dos temas claves que miden el desempeño de los servicios del puerto, y está relacionado con los retrasos y los costos, según lo menciona el Estudio “Análisis de Costos Marítimos y Portuarios” del Banco Mundial para el MINCETUR (2017), donde precisa a la congestión e inspecciones como la fuente origen.

La congestión en el TPC es uno de los principales problemas, pues, los tiempos de espera de los camiones en el TPC pueden llegar a ser de 12-14 horas. No hay un sistema regulatorio establecido para la entrada y salida de camiones y cada operador portuario tiene un sistema de citas que no están coordinados entre sí. Adicionalmente a ello, se tiene que el 15% del total de la mercancía es inspeccionada en Callao.

En Callao, el inspector de aduanas tiene que movilizarse a cada depósito temporal para realizar sus labores, lo cual crea muchos costos de transacción y de seguridad. La coordinación de la apertura de los contenedores es un asunto muy delicado, además estos son abiertos en más de una ocasión, generando mayores riesgos de daño a la mercancía.

Otros dos aspectos importantes para análisis es la proyección de crecimiento de los dos muelles del TPC y la competencia entre ellos mismos, pues, el muelle sur no podrá crecer más luego de concluida la etapa 2, sin embargo, el muelle norte tiene una proyección según contrato para seguir ampliando capacidad, y será quien finalmente absorba la demanda futura, lo cual no necesariamente redundaría en una competencia que favorezca a los usuarios, tal como lo señala Manuel Carrillo (representante de OSITRAN, en una entrevista para la revista especializada Mundo Marítimo en el 2016), quien precisa que no hay condiciones de competencia entre los dos muelles del TPC para el mercado de contenedores, pues, los precios no han variado y se proyecta una competencia tenue entre ambos operadores, por lo que no se afectarían los precios, considerando además que, los dos muelles tienen usos y estructuras de costos diferentes, el muelle sur es exclusivo para contenedores mientras que el muelle norte es multipropósito, pagan diferentes porcentajes de regalías y tienen distintos tipos de supervisión por los reguladores.

4.1.5 Puerto Matarani

Este puerto fue entregado en concesión a la empresa del Grupo Romero, (Terminal Internacional del Sur S.A. [TISUR]), el cual inicio operaciones en 1999. Este terminal arequipeño, fue el primer puerto concesionado de nuestro país el terminal arequipeño, con un nivel de satisfacción de 68,5% y un registró de crecimiento del 466% en volúmenes de carga a agosto del 2018, 19 años después del inicio de operaciones. (TISUR, 2018).

4.1.6 Puerto Paita

A fines del 2009 es que el Puerto de Paita fue entregado en concesión al (Consortio Terminales Portuarios Euroandinos [TPE]). Hoy, este puerto es uno de los tres puertos más importantes del país y uno de los más importantes con respecto a movimiento de refrigerados, y mantiene un nivel de satisfacción del 69.2%. (OSITAN, 2018).

Gracias a la ubicación estratégica con la que cuenta, se convierte en el conector directo de regiones como Amazonas, Lambayeque, Piura, Tumbes, Cajamarca, y San Martín, con el mercado internacional. Además de que registra que un 30% de las , se movilizan por este puerto y para seguir aprovechando ese potencial, Bruno Vale, Gerente General de TPE, indica que a pesar de que el inicio de la tercera etapa de desarrollo del puerto esté

programado para cuando se alcance una demanda de 300.000 Teus, la inversión tiene miras a considerar los estudios de la demanda actual. (El Comercio, 2018).

4.2 Puerto de Chancay

La idea del Puerto de Chancay viene desde los años 2000 y debido a la falta de inversión o mayor capital no se pudo desarrollar el proyecto, sino hasta la compra por parte de la empresa minera Volcan quien tiene como subsidiaria Terminales Portuarios Chancay (TPCh).

Es entonces que en el 2009 se hacen los primeros estudios de prefactibilidad, luego en el 2011 se comienza el desarrollo del proyecto como el diseño de ingeniería, impacto ambiental, etc. Ya en mayo del 2016 se coloca la primera piedra, es entonces donde comienza la construcción del Puerto de Chancay. Hasta tal fecha se estimaba una inversión de USD 1850 millones.

Según información de Terminales Portuarios Chancay y la empresa minera Volcán el puerto tiene 6 etapas y el periodo de construcción abarca alrededor de 17 años. Ver en la siguiente tabla IV.2.

Tabla IV.2. Cronograma Puerto de Chancay

Etapas del Puerto Chancay	
Primera Etapa	Construcción de muelles para carga granelera, 4 amarres y la zona operativa. Una plataforma que se va coenctar con el túnel de 1.8km Complejo logístico de 27 hectáreas Inversión de USD 460 millones Estimación 30 meses en realizar esta primera etapa.
Segunda Etapa	Se efectuará en el 2021 con una inversión de USD 100 millones Sigue la construcción para la zona granelera y también la construcción muelle para carga rodante.
Tercera Etapa	Inversión de USD 540 millones. Construcción 2 primeros muelles para contenedores. Estimación para el 2025.
Cuarta Etapa	2 Muelles adicionales
Quinta Etapa	
Sexta Etapa	Construcción de un puerto exclusivamente para graneles.

Fuente: Terminales portuarios chancay & Volcán
Elaboración: Propia

A su vez el Almirante José Noriega Lores en una entrevista comenta el alcance e impacto que tendría el proyecto del Puerto de Chancay

- El puerto implica 3 grandes puntos, que viene a ser la misma infraestructura portuaria, la zona actividades logísticas y el túnel subterráneo que une a la ZAL con el puerto.
- El puerto es de inversión privada, pero de uso público en general. Va tener 11 muelles, 96 hectáreas para la zona operativa portuaria, el doble del puerto del Callao; luego 870 hectáreas para la ZAL.
- Su finalidad es atender la futura demanda insatisfecha para carga granel, rodante, mineral y de contenedores. A su vez desean atender las exportaciones del centro y norte del Perú
- Construcción de un túnel subterráneo de 1.8km de longitud con tres carriles para tránsito vehicular con sistema semaforización y 2 fajas transportadoras, para minerales y carga granel, desde el muelle. Este túnel va cruzar la avenida panamericana norte y la ciudad de Chancay.
- Construcción de la ZAL (zona actividades logísticas) con una inversión de USD 240 millones y contará con 870 hectáreas; esta zona será privilegiada debido al acceso directo al puerto, estará la aduana y un cluster de empresas logísticas.
- El proyecto busca ser un puerto HUB en la región, buscando incrementar el movimiento de carga entre China y Perú, recibiendo contenedores para el transbordo o en tránsito.
- La profundidad natural del puerto chancay es de 16 metros, lo cual permite recibir embarcaciones triple E
- EL tiempo de ejecución de todo el proyecto es de un horizonte de 17 años, dividido en 6 etapas.

Terminales Portuarios Chancay (TPCh) estuvo buscando un socio estratégico para la construcción del puerto, la finalidad era encontrar una empresa experta en temas portuarios y marítimos, es así como se logró firmar un acuerdo con la empresa China Cosco Shipping Port, quien mediante su sitio web se comunica que el 23 de enero del 2019 se firmó un acuerdo, en el Foro Económico Mundial en la ciudad de Davos, entre

Volcan y Cosco Shipping Port, donde esta última compró el 60% de acciones por un valor de USD 225 millones. Gracias a este acuerdo la inversión final y estimada, para la construcción del puerto, asciende a USD 3 000 millones.

Este último cambio genera mayor expectativa y de fortalecimiento de la construcción del Puerto, aparte también es el ingreso de Cosco, una de las primeras empresas que administran puertos y tiene varias unidades de negocio como las embarcaciones.

Además de ser competencia al puerto del Callao, va beneficiar en disminuir los costos logísticos y posicionar al país como una conexión entre Asia y Sudamérica. Por otro lado, y según la revista Lloyd List (2018), Cosco Shipping Port, está dentro de los 5 primeros operadores portuarios, ver en siguiente gráfico.

Figura 16: ranking 5 operadores portuarios del 2017

Ranking	Operator	Million teu	% share	Growth/decline (million teu)	Growth/decline (%)
1	China Cosco Shipping*	91.3	12.2%	▲ 5.8	▲ 6.7%
2	Hutchison Ports	82.3	11%	▲ 3.2	▲ 4%
3	APM Terminals	76.3	10.2%	▲ 4.9	▲ 6.9%
4	PSA International	73.9	9.9%	▲ 6.6	▲ 9.8%
5	DP World	68.7	9.2%	▲ 6.4	▲ 10.2%

Fuente: Lloyd List (2018)

4.3 Relación entre el Puerto Callao y Puerto Chancay

En este punto se buscará detallar en qué nivel se encuentra al puerto del Callao con la finalidad que el puerto Chancay lo considere como límites o puntos en los que debe focalizarse con fines de ser más competitivo y atractivo para los operadores logísticos y usuarios.

- **Costos:** son aquellos que se incurren desde que llega el contenedor hasta que se entrega en almacén del cliente, y a su vez desde costos desde que el contenedor

sale del almacén hasta cargado sobre barco. A lo largo de la cadena intervienen varios actores, como agente de aduana, agentes navieros, terminal portuario, transportista y del operador logístico que puede integrar los mencionados y ofrecer como servicio integral al usuario.

- **Tiempos:** se determinará el tiempo que toman actualmente las embarcaciones cuando llegan al puerto del Callao y son atendidas hasta descargar la totalidad de contenedores; así mismo se mostrará el tiempo en la gestión de importaciones y exportaciones, que implica gestión logística, trámites documentarios y despacho aduanero.
- **Congestión:** aspectos de infraestructura, accesos, congestión vehicular que limitan o genera tiempo para que un contenedor sea movilizad desde o hacia el puerto. Problemas de congestión genera sobre costos, problemas de inseguridad para la carga, mayor uso combustible entre otros.
- **Seguridad:** se va considerar el crimen organizado, las mafias que realizan contaminación de los contenedores y cargas, extorsiones entre otros que no solo generan sobrecostos, sino pérdidas humanas. El puntaje o score va de 1 a 7, siendo 1 el peor puntaje y óptimo el 7.
- **Infraestructura:** se considera la calidad de instalaciones portuarias, así como la calidad de la infraestructura vial, que conecta al puerto con los clientes o plataformas logísticas. La calificación o score va desde 1 a 7, siendo 1 el peor puntaje y óptimo sería 7.
- **Servicios complementarios:** aquellos servicios que generan un valor añadido o complementan el servicio principal del puerto, que consiste en recibir embarcaciones, descarga y cargado de contenedores y su administración. Actualmente en el puerto de Callao, que tiene como concesionarios a DP World y APM, tiene algunos servicios, que tiene como objetivo tomar una parte de la cadena. El caso más representativo es DP Worl Lurin, un almacén ubicado cerca de la zona industrial de Lurin. Los servicios complementarios se dan a las naves o embarcaciones, así como a la carga o contenedores.

Tabla IV.3. Correlación entre puerto del Callao y Chancay

DETERMINANTE	PUERTO CALLAO	PUERTO CHANCAY	FUENTE	OBSERVACIONES
Costos	<p>Actualmente los costos logísticos representa un 34% del precio final del producto, siendo uno de los más altos de la región. Costos se dan por varios intermediarios en la cadena, demoras, trámites en la gestión de comex, etc.</p> <p>Exportación: - Costos para exportar - cumplimiento fronterizo: USD 630 - Costos para importar - cumplimiento fronterizo: USD 700.</p>	<p>El puerto de Chancay entrará a competir con Callao, que es el más cercano y quien maneja casi el 90% de los contenedores en el Perú, por consiguiente debe tener precios más competitivos para ser más atractivo. Algunos costos los puede manejar directamente como el de descarga/cargado, manipulación o gastos terminal portuario; sin embargo hay otros costos de los agentes navieros o marítimo y navieras donde no tiene injerencia pero puede ofrecer mejores condiciones para que estos ofrezcan mejores precios a los operadores y usuarios.</p>	Doing Business / Banco Mundial	<p>En Sudamerica quien tiene menor impacto de costos logísticos es Chile con 15% y en la región el promedio es de 24%. Por otro lado Perú pretende ingresar a la OCDE donde los costos logísticos representan el 9%.</p> <p>Para la OCDE, el promedio en costos de exportación es de USD 139.1 y para importación USD 100.20</p>
Tiempo	<p>24 horas es lo que demora en atender y descargar una embarcación en el puerto del Callao. Por otro lado tenemos:</p> <p>Exportación: - Tiempo para exportar - cumplimiento fronterizo: 48 horas. - Tiempo para exportar - cumplimiento documental: 48 horas Importación: - Tiempo para importar - cumplimiento fronterizo: 72 horas - Tiempo para importar - cumplimiento documental: 72 horas.</p>	<p>El puerto de Chancay debe contribuir en disminuir estos tiempos o lead times promedios que se manejan actualmente en puerto Callao, para lo cual debe tomar dos estrategias básicas, gran infraestructura y equipos, y el uso de tecnología reduce tiempos.</p>	Doing Business / Banco Mundial	<p>Según el Banco Mundial el promedio en la región es de 21 horas en atender una embarcación, en los puertos de Asia toma 17.2 horas. Respecto al tiempo de exportación e importación en Chile solo toma 24 horas. En los países de OCDE, el promedio para para exportar es de 12.5 hrs y para importar 8.5 horas.</p>
Congestión	<p>Movilizar un contenedor contenedor hacia o desde el puerto del Callao hasta los almacenes del cliente, toma entre 9-12 horas.</p>	<p>Si bien existe la ZAL que estará conectado al puerto mediante un túne subterráneo, es necesario realizar planificación para evitar congestión vehicular en los alrededores y accesos al puerto de Chancay, especialmente en la salida de Lima hacia el norte. Se requiere un trabajo en conjunto y coordinado con el gobierno central.</p>	Diario Gestión	<p>Actualmente existe un trabajo por parte del MTC para crear un antepuerto en Callao (plataforma de estacionamiento), que permitira albergar 1000 unidades (Gestión 2019). Sin embargo se encuentra como proyecto y no hay fecha exacta que indique el inicio de las obras.</p>
Seguridad	<p>Actualmente Perú tiene un puntaje de 3.2 en tema de seguridad: robo, contaminación carga y extorsión, aspectos que se dan en las afueras y dentro del puerto Callao.</p>	<p>El puerto de Chancay debe tomar medidas y estrategias para contrarrestar la inseguridad, tanto dentro del puerto y ZAL, como en los alrededores, para dar la seguridad no solo operadores sino usuarios finales.</p>	WEF	<p>Según WEF en crimen organizado nos ubicamos en la posición 129 de 140 países. El mejor de Sudamerica es Nicaragua con un score de 5.6</p>
Infraestructura	<p>Perú tiene siguientes calificaciones: Calidad Infraestructura carreteras: 3.2 Calidad infraestructura portuaria: 3.7. El muelle sur que lo administra DP World tienen siguientes capacidades - Capacidad Estática: los contenedores que pueden estar posicionado en la zona operativa. ALrededor de 21 500 Teu's - Capacidad Dinámica: contenedores que puede movilizar en un año. 1.4 millones Teu's.</p>	<p>Se debe garantizar y asegurar la inversión en infraestructura del puerto de Chancay, así mismo acuerdos con el gobierno central para analizar las vías que conectarían al puerto con la capital y norte del país. Del mismo modo tener mayor capacidad estática y dinámica en comparación DP World y APM.</p>	Banco Mundial / WEF / Dp World	<p>Respecto a infraestructura quien esta mejor posicionado en la región es Chile y en tema de infraestructura portuaria tenemos a Panama. Hay que considerar que según UNCTAD (2018) Panama tiene una automatización "semi".</p>
Servicios Complementarios	<p>Tanto APM como DP World ofrecen servicios complementarios y se enfocan más a la gestión de la carga, entre ellos se tiene: - Deposito temporal - almacenaje - zona para inspección física y no intrusiva - cuadrilla.</p>	<p>Necesidad que el puerto de Chancay cuenten con servicios complementarios en la zona operativa del puerto, especialmente para los contenedores que no pasen por la ZAL, dichos servicios deben tener un precio competitivo, es decir no mayor a los que actualmente maneja el puerto del Callao. Para brindar servicios complementarios se requiere infraestructura, tecnología y personal calificado, estrategias a considerarse.</p>	DP World / APM	<p>Es importante que exista un acuerdo entre el puerto de Chancay y los operadores que estan en la ZAL, ya que los servicios complementarios puede ser competencia de los operadores logísticos.</p>

Elaboración: autores de la tesis

4.4 Evolución del comercio exterior del Perú

De acuerdo al MINCETUR (2015), en los últimos casi veinte años, la política de comercio exterior del Perú ha promovido de forma agresiva una apertura comercial para que se inserte de manera exitosa en la economía global. Tal es así que, según el portal “Acuerdos Comerciales” del MINCETUR, a marzo de 2019 se tiene suscritos 21 acuerdos comerciales vigentes con países y bloques económicos, 06 acuerdos por entrar en vigencia y 05 en etapa de negociación. Esto sumado a que el país tiene implementadas 33 oficinas comerciales en el exterior (OCEX), las cuales tienen el rol fundamental de internacionalizar la empresa exportadora.

En la última década, a través del MINCETUR se implementó el Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2003-2013, donde el Perú obtuvo un buen desempeño en el comercio internacional, pues, según cifras del MINCETUR (2015), en dicho periodo las exportaciones crecieron de US\$8,995 millones a US\$42,567 millones, lo cual se debió principalmente a los mejores precios de los principales commodities y a un crecimiento importante en sus volúmenes. En este contexto, el 70% de las exportaciones corresponde a productos tradicionales, el que, a su vez, está compuesto por un 73% de exportaciones mineras. El resto de las exportaciones corresponde a productos no tradicionales y de servicios: (i) agropecuario (con un 37% del valor exportado no tradicional); (ii) químico (13%); (iii) textil (13%); (iv) pesquero (11%); y (v) otros (25%).

De acuerdo a MINCETUR (2015) el número de empresas exportadoras pasó de 5,097 empresas en 2003 a 8,178 empresas en 2013, lo cual representa un exitoso avance como cifras; sin embargo, es importante revisar la concentración de empresas exportadoras, por un lado, se identifica empresas con exportaciones por encima de US\$ 10 millones que concentraron el 88% del valor de las exportaciones totales, mientras que las 10 principales empresas exportadoras agruparon el 45% del valor anual exportado. En contraste, un 86% del número de empresas exportadoras corresponde a micro y pequeñas empresas. Entre 2003 y 2013, el flujo adicional de empresas fue de 2,965 en el sector no tradicional y de 116 en el sector tradicional.

Estos buenos resultados: mayor número de empresas exportadoras, mayor volumen de exportaciones, mayor movimiento de TEUs, crecimiento de las exportaciones no

tradicionales, etc., obtenidos a través de los diversos gobiernos en las dos últimas décadas se deben a una política estable en materia de comercio exterior, lo que le ha permitido al país mayor visibilidad en los mercados del mundo. Sin embargo, estos esfuerzos de apertura de nuevos mercados de parte del Estado Peruano, principalmente a través del MINCETUR, quien viene cumpliendo un rol promotor muy bien desempeñado, no son suficientes porque depende también de cuánto y cómo el sector exportador aprovecha este escenario de inserción en el comercio internacional, a pesar de las restricciones actuales de capacidad de infraestructura logística y portuaria, y de los entes reguladores en los procesos administrativos de exportación establecidos, las que paradójicamente corresponden resolver al Estado Peruano, a través del MTC, SUNAT y otros.

Esta inserción debe estar acompañada de aspectos fundamentales tales como innovación, movilidad de factores, transferencia de conocimientos y un adecuado clima de negocios para asegurar una mayor diversificación del comercio exterior (MINCETUR, 2015).

Para ello, en el 2015 el MINCETUR desarrolló e implementó el Plan Estratégico Nacional Exportador 2015-2025, PENX 2025, en el cual define como una política fundamental para el desarrollo de la competitividad exportadora del país: la modernización y transformación del sistema logístico del país con énfasis en el fortalecimiento de la infraestructura y servicios del transporte terrestre multimodal e intermodal, enfoque que es recogido en la propuesta de “corredores logísticos” del Plan de Desarrollo de los Servicios Logísticos de Transporte, elaborado por el BID para el Ministerio de Transportes y Comunicaciones – MTC (2014).

Cabe señalar, según PENX 2025, el número de empresas exportadoras no tradicionales ha crecido de forma importante en el periodo del PENX 2003-2013, sin embargo, la sobrevivencia de las mismas representa un desafío importante. Se estima que, en promedio, solo 1 de cada 10 empresas que iniciaron exportaciones en un determinado año, sigue exportando luego de 10 años (MINCETUR, 2015), situación cuyas razones principales se debe a:

- (i) Falta de aprovechamiento de los acuerdos comerciales

- (ii) Desconocimiento de los mercados internacionales y de los mecanismos de exportación.
- (iii) Bajos niveles de productividad
- (iv) Limitaciones y débil posición financiera de las empresas.
- (v) Intervenciones aisladas y sin mayor coordinación
- (vi) Desafíos asociados a la logística y facilitación de comercio.

Otro aspecto fundamental en la facilitación del comercio exterior es la eficiencia de la cadena logística internacional, aspecto que representa uno de los cuatro pilares del PENX2025, que dependerá de cuánta carga se puede movilizar a través de puertos, aeropuertos y diversos corredores logísticos. Al respecto, cabe señalar en la última década el Perú dio importantes pasos en inversión en infraestructura, a través de la política de las concesiones realizadas de los principales puertos, aeropuertos y corredores logísticos, sin embargo, debido al crecimiento económico del país y a las exigencias del mercado estas inversiones no son suficientes para alcanzar un mejor desarrollo competitivo en materia de comercio exterior y consecuentemente en una reducción de los costos logísticos.

El nodo logístico portuario tiene un papel esencial en las exportaciones e importaciones del Perú. Se estima que aproximadamente el 72% de las exportaciones, en términos de valor, y el 85% en las importaciones se realizan por vía marítima. El Terminal Portuario Callao (TPC) es el puerto marítimo más importante del Perú, canalizando, en el 2014, el 72% de la carga total movilizadora por el Sistema Portuario Nacional (SPN) y alrededor del 90% de productos contenedorizados que ingresan y salen del Perú. Con un tráfico de un poco más de 2 millones de TEUs.

Según las cifras del MINCETUR (2019), el comercio exterior creció en el 2018 (+7,9%), alcanzando un récord de más de US\$ 90 mil millones (40% del PBI), ver detalle en el cuadro siguiente:

Figura 17: Intercambio Comercial del Perú (millones USD)

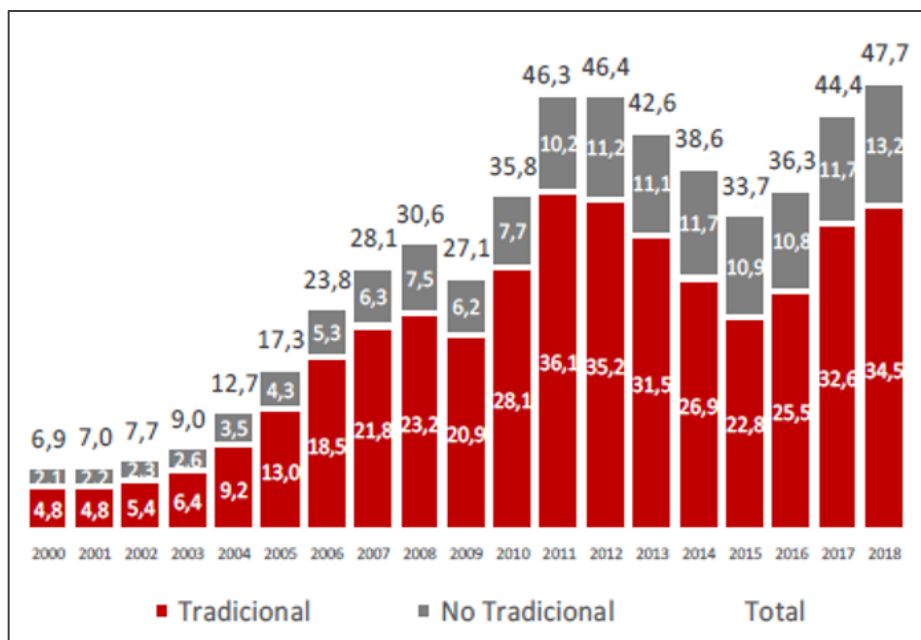
	Diciembre		Var.	2017	2018	Var.
	2017	2018	%			%
1. Intercambio Comercial (2 + 3)	7 909	7 322	-7,4%	84 173	90 832	7,9%
2. Exportaciones (FOB)	4 476	4 092	-8,6%	44 385	47 702	7,5%
Tradicional	3 222	2 860	-11,2%	32 643	34 483	5,6%
No Tradicional	1 253	1 232	-1,7%	11 742	13 219	12,6%
Indice Real Volumen	100	96	-4,4%	100	105	4,5%
Indice de Precios FOB	100	95	-4,7%	100	103	2,9%
3. Importaciones (CIF)	3 433	3 230	-5,9%	39 788	43 130	8,4%
Bienes de Consumo	764	722	-5,5%	9 432	9 645	2,3%
Bienes Intermedios	1 684	1 538	-8,7%	18 572	21 363	15,0%
Bienes de Capital	984	968	-1,7%	11 765	12 102	2,9%
Otros Bienes	0	1	229,0%	19	21	11,3%
4. Saldo Comercial (2 - 3)	1 042	862	-17,3%	4 597	4 571	-0,6%
N° Total de Empresas	13 449	13 787	2,5%	35 775	37 938	6,0%
Exportadoras	3 192	3 102	-2,8%	7 877	7 979	1,3%
Importadoras	11 260	11 618	3,2%	31 328	33 489	6,9%

Fuente: MINCETUR

El nivel de la exportación bordeó los US\$ 48 mil millones (+7,5%) y la importación superó los US\$ 43 mil millones (+8,4%), generado un saldo comercial de US\$ 4 571 millones. El comercio exterior en el 2018 fue impulsado por el dinamismo de los negocios con EEUU (+13,5%) y los países asiáticos (+10,8%), principalmente India (+21,1%) y China (+13,5%).

El crecimiento de la exportación (+7,5%) fue impulsado por la mayor oferta de productos no tradicionales, los cuales alcanzaron un valor récord de exportación (US\$ 13 219 millones). Numerosos bienes registraron cifras récord en 2018, entre ellos: uva (US\$ 815 millones), palta (US\$ 793 millones), arándano (US\$ 554 millones), mango (US\$ 354 millones), artículos de lana y pelo fino (US\$ 252 millones) y barras de acero (US\$ 121 millones), ver cuadro de resultados presentado por el MINCETUR:

Figura 18: Exportación del Perú de bienes por sector



Fuente: MINCETUR

El número de exportadores en 2018 ascendió a 7 979, 1,3% más que en 2017. De éstas, casi el 60% fueron agroexportadoras y metal-mecánicas, que exportaron más de US\$ 7 200 millones. Asimismo, hubo 125 empresas que superaron los US\$ 50 millones de exportaciones, en contraste con las 113 registradas en 2017. El 36% de empresas aumentó sus exportaciones, el 30% las redujo, y el 34% restante correspondió a nuevas entradas.

Finalmente, un elemento adicional de evaluación del contexto del comercio exterior en país se relaciona con la capacidad portuaria actual y proyectada del Terminal Portuario del Callao-TPC, por ser el más importante y quien sostiene las actividades de comercio internacional. En ese sentido, según las estimaciones proyectadas en el mediano y largo plazo señaladas en el Plan Maestro del TPC del 2010, se identifica que a partir del 2017 se hubiese generado una demanda no cubierta por las restricciones de capacidad del TP Callao.

Si bien, al 2019 no estamos en ese escenario crítico que proyectó APN en el 2010 por falta de capacidad en los puertos, situación que se modificó debido a las inversiones en los 02 muelles del TPC por parte de sus concesionarios, por las proyecciones del crecimiento del intercambio comercial del país, la situación de riesgo de ser superadas las capacidades del TPC no están muy lejanas, razón por la que la construcción del Puerto de Chancay brindará un soporte adicional para el sostenimiento de este crecimiento en las exportaciones del país.

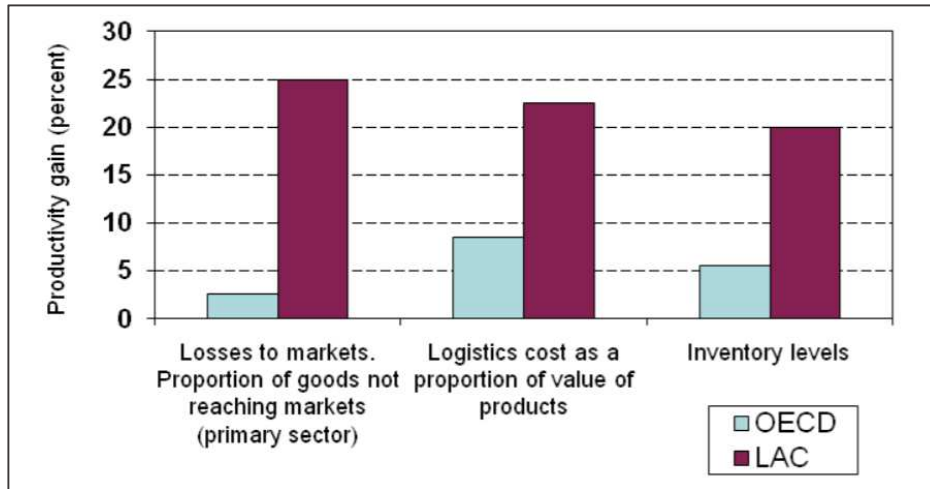
4.5 Operadores Logísticos

En este punto se ha realizará un análisis de los operadores logístico en el Perú, enfocándolo desde su eficiencia, los costos logísticos que repercuten en el precio de los bienes, su competitividad en el Perú y comparación a nivel regional, así como cuántos operadores logísticos tenemos, su posición en movimiento de carga y certificaciones que tienen que hacen un socio estratégico.

4.5.1 Costos logísticos en el Perú

Los costos logísticos es un factor muy importante y determinante para los operadores logísticos, ya que esto implica la competitividad y rendimiento económico; su área de influencia en la cadena logística repercute en el precio de los productos o de comercialización. Un estudio de hace 8 años realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] indica que los costos logísticos, estudio para América Latina y el Caribe [ALC], oscilan entre el 18% a 35% del valor del producto; y para las pequeñas empresas o Pymes cerca del 45%. (BID, 2011). El mismo estudio indica que para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo [OCDE] los costos logísticos representan un 8%. En siguiente gráfico se aprecia la diferencia de costos logísticos de estos dos bloques.

Figura 19: Costos logísticos por bloques

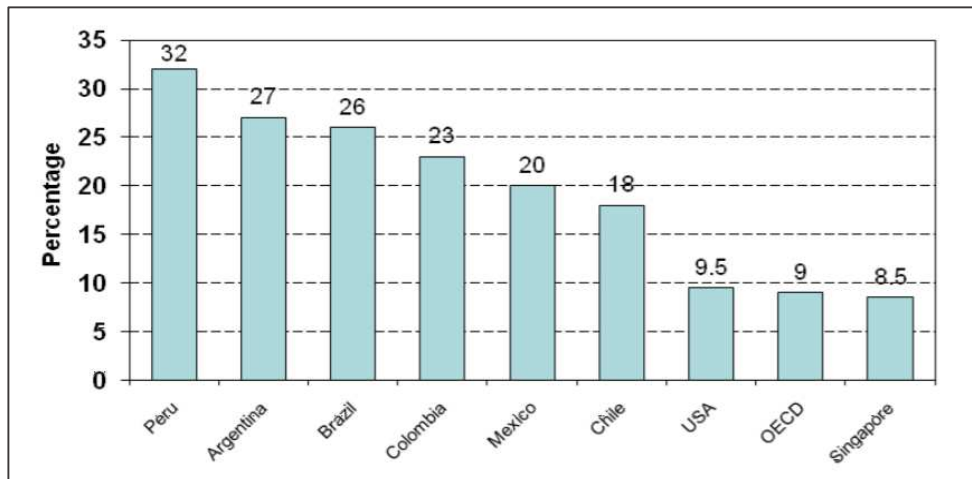


Fuente: Guash (2011), La logística como motor de la competitividad en América Latina y el Caribe – BID

En este gráfico se puede ver la diferencia de operadores logísticos, no solo como costos, sino como pérdidas y niveles de inventario.

Regresando al análisis de comparación de ALC, vemos que Perú se ha encontrado en margen superior de costos logísticos, representando un 32% del valor del producto, a su vez Chile se encuentra en el nivel inferior con un 18%; y si analizamos a nivel global USA, OCDE y Singapur lideran en nivel de competitividad de costos logísticos.

Figura 20: Costos logísticos por países (% respecto del precio del bien)



Fuente: Guash (2011), La logística como motor de la competitividad en América Latina y el Caribe – BID

En el 2017, el MINCETUR a través del Banco Mundial efectuó un estudio y preparó un informe sobre los costos marítimos y portuarios en el Perú, con la finalidad de evaluar los niveles de sobre costos y eficiencias en este sector, puesto que impactan en la cadena logística y en el desarrollo del comercio exterior en el país. En dicho estudio se caracterizó los costos para cada uno de los principales actores identificados: depósitos temporales, depósitos de vacíos, línea naviera, agentes marítimos, agente de aduanas y agentes del estado, a partir de la cual se construyó una aproximación de la estructura de costos logísticos desagregada que enfrentan algunos exportadores (ejemplo de café, pota y polos) e importadores (ejemplo de celulares, electrodomésticos y textiles), para lo cual se usó las rutas de comercio más importantes para esos productos.

De acuerdo al MINCETUR (2017), en cuanto a la estructura de costos resalta la importante diferencia de casi US\$1,000 por contenedor entre la exportación a EE.UU. y la exportación a Europa (más de 40 % adicional). También es relevante la diferencia en costos que involucra el costo de contenedores refrigerados. Las importaciones desde Asia, aunque en contenedores secos, es el escenario más costoso, aunque no es directamente comparable con los fletes de exportación a EE.UU. y Asia. Dichos costos son en gran medida determinados por los fletes, que es el componente más importante de los costos enfrentados por los dueños de la carga, que representan entre 65% y 80% de todos los costos del importador o exportador.

Según el MINCETUR (2017), los depósitos temporales (DTs), sólo considerando los cargos por servicios integrados pueden llegar a representar hasta el 15% de los costos del exportador, y no menos de 8% de los costos totales del importador. Esto es significativo ya que alrededor de 60% de exportaciones y 70% de las importaciones van por modalidad indirecta (que hace uso de los DTs). Al respecto no se tiene claro ¿cuál es el recargo que involucra la presencia de los DTs en la actividad comercial portuaria en Perú? Para importaciones, la modalidad directa está entre US\$800-990 por contenedor mientras que la modalidad indirecta sobrepasa los US\$1,000 por contenedor. Se observa que, en promedio, el costo portuario excluyendo fletes está en el orden de US\$500- 650 por contenedor para exportación directa, y entre US\$ 700-850 para exportación indirecta.

En resumen, Para el importador, el uso de los DTs representa en promedio un aumento de costos portuarios de 17%, mientras que para el exportador se incrementan en promedio 38%.

Según MINCETUR (2017), los costos evitables asociados al sector privado, estarían en el orden de 312 dólares por contenedores de importación, y 250-370 dólares por contenedor de exportación. Sin embargo, esta estimación es variable y dependerá de la definición de Servicio Integrado que cada Deposito Temporal opte. Esta situación genera una disparidad importante en las tarifas y servicios que ofrecen los DT, lo cual impide que los usuarios puedan comparar entre las diferentes tarifas que ofrece cada DT. Esta disparidad facilita que haya “cobros injustificados” a los dueños de la carga, los que no tienen su correlato en la prestación de un “servicio” por parte de los DT. Estas diferencias se pueden observar en la siguiente tabla de costos comparativos por los servicios que prestan diversos DT en las zonas portuarias más importantes del país.

Tabla IV.4. Costos comparativos por servicios integrales de depósitos temporales

(US\$/contenedor a Noviembre 2015)										
a. Exportación										
	Neptunia Callao	Neptunia Paíta	Tramarsa	Licsa	Alconsa Callao	Alconsa Paíta	Imupesa Callao	Ransa Callao	Unimar Callao	Unimar Paíta
Tarifa DPW 20'	368	265	421	310	339	317	425	292	322	239
Tarifa APM 20'	341		401	295	299		455	272	302	
Tarifa DPW 40'	430	335	481	360	419	376	492	329	381	239
Tarifa APM 40'	421		461	350	369		527	309	360	
Tarifa DPW 40' Ref.	539	478	685	420	526	580	571	414	574	556
Tarifa APM 40' Ref.	530		665	410	476		605	394	553	
b. Importación										
	Neptunia Callao	Neptunia Paíta	Tramarsa	Licsa	Alconsa Callao	Alconsa Paíta	Imupesa Callao	Ransa Callao	Unimar Callao	Unimar Paíta
Tarifa DPW 20'	387	313	421	322	339	397	518	292	344	261
Tarifa APM 20'	344		401	295	299		549	272	324	
Tarifa DPW 40'	446	376	481	382	419	457	586	329	403	261
Tarifa APM 40'	400		461	350	369		621	309	382	
Tarifa DPW 40' Ref.	555	519	685	442	526	606	664	414	472	476
Tarifa APM 40' Ref.	509		665	410	476		699	394	451	

Fuente: Elaboración de Banco Mundial para MINCETUR (2017)

Adicionalmente, según el MINCETUR (2017), hay algunos costos evitables en los procesos logísticos en puertos que son relacionados a ineficiencias del sector público.

Estos costos son más esporádicos, más difícil de cuantificar y ciertamente dinámicos, ya que las entidades del Estado están en permanente cambio para mejorar sus intervenciones. A pesar de ser menos predecibles, el estudio del MINCETUR ha identificado tres áreas donde las ineficiencias del sector público están generando costos al dueño de la carga que no sólo se presentan con cierta frecuencia, sino que podrían evitarse en el corto plazo. Estas tres áreas son:

- (i) inspecciones invasivas de diversa índole (SUNAT-BOE/SENASA/etc.).
- (ii) congestión vehicular en el terminal portuario de Callao.
- (iii) inseguridad en los alrededores del terminal portuario.

De acuerdo al MINCETUR (2017), los costos evitables derivados de ineficiencias del Estado podrían llegar en promedio a USD 500 por contenedor. Este costo puede aún ser superior, si el exportador o importador es más pequeño, porque el impacto podría estar por encima de los USD 1,000. Es decir, los costos adicionales que genera la intervención del Estado en la cadena logística marítima son bastante significativos y perjudican gravemente la competitividad del país.

Tabla IV.5 Estructura de costos promedio para exportadores

(a diciembre de 2015)			
<i>US\$/contenedor</i>	Contenedor Seco (Hamburgo)	Contenedor Seco (Nueva York)	Contenedor Refrigerado (Vigo)
Quien Cobra			
01 Depósito Temporal	278.87	278.87	278.87
02 Depósito de Vacíos	130.00	130.00	133.00
03 Línea Naviera	2,348.67	1,400.00	3,135.67
04 Agente Marítimo	199.00	199.00	199.00
05 Agente de Aduana	45.00	45.00	45.00
06 Agencias del Estado	45.00		45.00
Costos Totales Promedios	3,046.54	2052.87	3,836.54
<i>%costos totales</i>			
Quien Cobra	Contenedor Seco (Hamburgo)	Contenedor Seco (Nueva York)	Contenedor Refrigerado (Vigo)
01 Depósito Temporal	9.15	13.58	7.27
02 Depósito de Vacíos	4.27	6.33	3.47
03 Línea Naviera	77.09	68.20	81.73
04 Agente Marítimo	6.53	9.69	5.19
05 Agente de Aduana	1.48	2.19	1.17
06 Agencias del Estado	1.48		1.17
Costos Totales Promedios	100.00	100.00	100.00

Fuente: Elaboración de Banco Mundial para MINCETUR (2017)

Tabla IV.6. Estructura de costos promedio para importadores

(a diciembre de 2015)			
<i>US\$/contenedor</i>	Importaciones		
	Hong Kong	Shangai	Mundra
<i>Quien Cobra</i>			
01 Depósito Temporal	323.86	323.86	323.86
02 Deposito de Vacios	172.00	172.00	172.00
03 Línea Naviera	3,149.00	2,656.52	3,588.00
04 Agente Marítimo	199.00	199.00	199.00
05 Agente de Aduana	100.00	100.00	100.00
06 Agencias del Estado			
Costos Totales Promedios	3,943.86	3,451.38	4,382.86
Importaciones			
<i>%costos totales</i>	Contenedores Secos		
	Hong Kong	Shangai	Mundra
<i>Quien Cobra</i>			
01 Depósito Temporal	8.21	9.38	7.39
02 Depósito de Vacios	4.36	4.98	3.92
03 Línea Naviera	79.84	76.97	81.86
04 Agente Marítimo	5.04	5.77	4.54
05 Agente de Aduana	2.54	2.90	2.28
06 Agencias del Estado			
Costos Totales Promedios	100.00	100.00	100.00

Fuente: Elaboración de Banco Mundial para MINCETUR (2017)

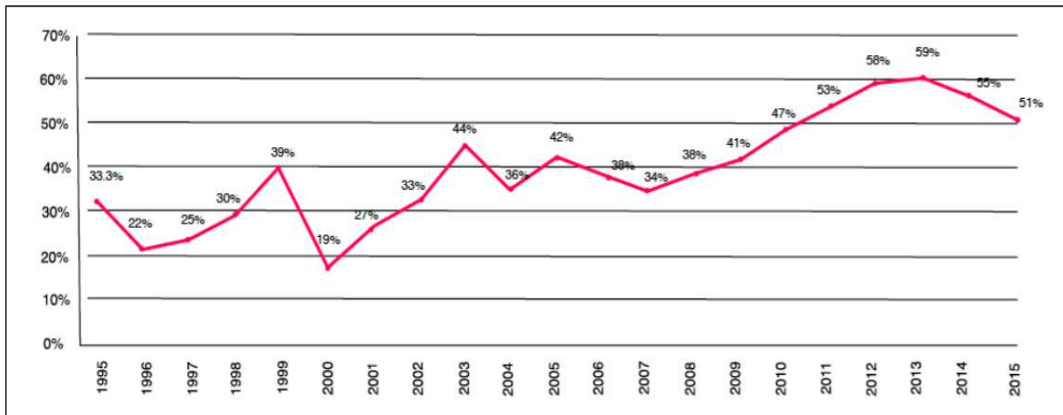
4.5.2 Competitividad de los operadores logísticos

Primero para hablar de competitividad de los operadores, es necesario ubicar al Perú como competitividad a nivel mundial y para ello tomaremos primero el informe realizado por World Economic Forum [WEF] del 2018, publicado en el mes de octubre. Este informe se sigue los mismos patrones que años anteriores, sin embargo, incluye temas como el cambio tecnológico y la 4ta revolución industrial, retos que deben asumir las economías emergentes. Respecto a la competitividad de los países, considera 12 pilares, agrupados en un entorno habilitante, capital humano, y de mercados ecosistemas e innovación.

Según WEF (2018) el Perú está en la posición 63 de 140 economías con un puntaje de 61.3 (una escala del 1 al 100); en 4to lugar de Sud América detrás de Chile (33), México (46), Uruguay (53), Costa Rica (55) y Colombia (60). Y 6to en Latinoamérica y el Caribe. En dicho reporte resalta como un factor importante la estabilidad macroeconómica del país y como aspectos débiles tenemos a las instituciones, infraestructura, educación, mercado laboral y la innovación. Para Sudamérica menciona la seguridad como un aspecto o reto a tratarse en los siguientes años.

En otro estudio del Consejo Nacional de Competitividad [CNC] (2015), menciona que la evolución del país a nivel global tuvo un crecimiento desde el 2007, sin embargo, desde el 2014 la tendencia fue hacia la baja, se muestra siguiente gráfico.

Figura 21: Evolución Competitividad Relativa del Perú



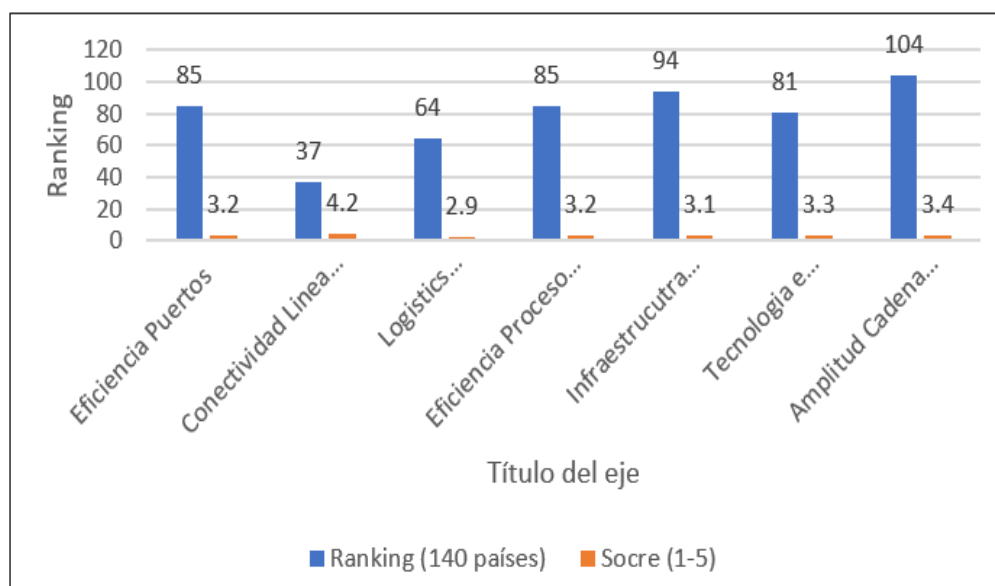
Fuente: WEF

Por lo tanto, vemos según los últimos estudios e indicadores la competitividad, tanto del Consejo Nacional Competitividad y el Foro Económico Mundial, respecto al Perú tiene una tendencia a la baja o retroceso según cada informa respectivamente.

Siguiendo las conclusiones del informe, el resultado se debe por la falta de reformas estructurales, la sobreregulación en los últimos años, así como como el ruido político que se observa desde el 2016. El Perú tiene deficiencias en Tecnología e Información (puesto 94), Educación (puesto 83), Mercado Laboral (puesto 72), Dinamismo de Negocios (puesto 92) y capacidad de Innovar (puesto 89). Otro punto importante y que debe considerar es que somos menos competitivo con las economías donde tenemos tratados de libre comercio o acuerdos con bloques económicos.

Profundizando dentro de los 12 pilares del WEF con el objetivo de tocar temas que tienen implicancia directa con la investigación de operadores logístico, puertos y temas de comercio exterior; tenemos a continuación siguiente cuadro donde se muestra la posición a nivel mundial y el puntaje.

Figura 22: Competitividad sector logístico del Perú por áreas



Fuente: WEF

Elaboración: autores de la Tesis.

Luego de haber visto el nivel de competitividad del Perú, pasaremos a ver el índice de desempeño logístico (The Logistics Performance Index - LPI) según los estudios del Banco Mundial (2018); dicho estudio se basa en un benchmarking de cada país sobre los actores de la logística como los freight forwarders, carrier y otros.

Como primer punto tenemos el LPI a nivel mundial y para el 2018 el Perú se ubicó en la posición 83 con un puntaje de 2.69 (siendo 1 el menor y 5 de máximo). En siguiente cuadro veremos cómo fue el desempeño logístico en los últimos años, por ejemplo, se observa que hasta el 2012 el desempeño logístico tuvo su mayor puntaje, sin embargo, para el 2018 tuvo el nivel más bajo desde el 2007. La posición en ranking indica que desde 2012 ha ido descendiendo.

El Banco Mundial realiza el desempeño logístico basado en dimensiones, es decir, en aspectos que determinan la eficiencia y competitividad, para tal efecto han determinado las siguientes dimensiones:

- Customs: Eficiencia en el proceso despacho aduanero, cruce de frontera o nacionalización, las formalidades con la aduana.

- Infraestructura: Relacionado con el transporte, como puertos, ferrocarriles, carreteras, tecnología de la información.

Figura 23: Índice desempeño logístico del Perú por año

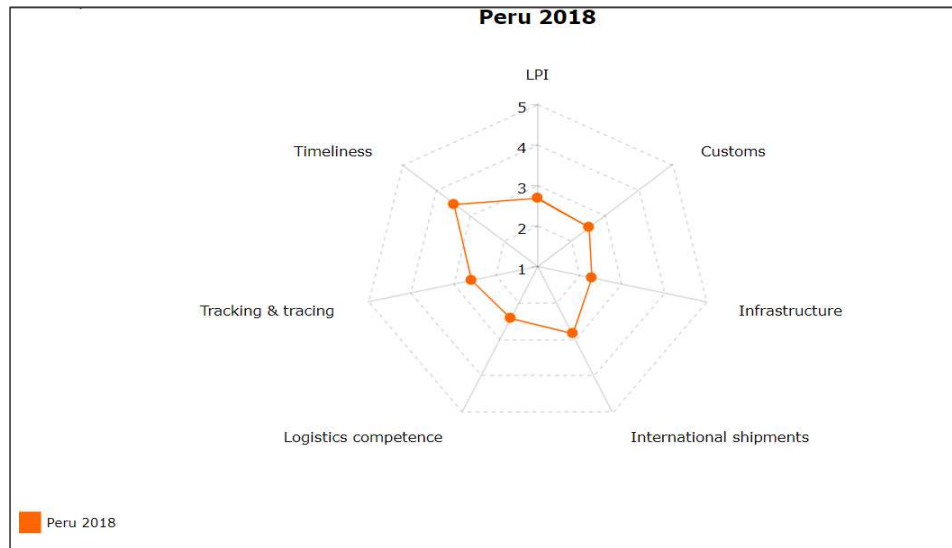


Fuente: Banco Mundial

Elaboración: Autores de la Tesis.

- International Shipments: la facilidad de gestionar y organizar envíos tanto de importación y exportación.
- Logistics Competence: calidad de los servicios logísticos, en este caso se incluyen a os mismos operadores, agencias de aduanas, transportistas.
- Tracking and Tracing: la capacidad de rastrear envíos, tanto en transporte internacional como en la distribución física.
- Timeliness: puntualidad de los envíos en llegar al destino final, según programado y esperado.

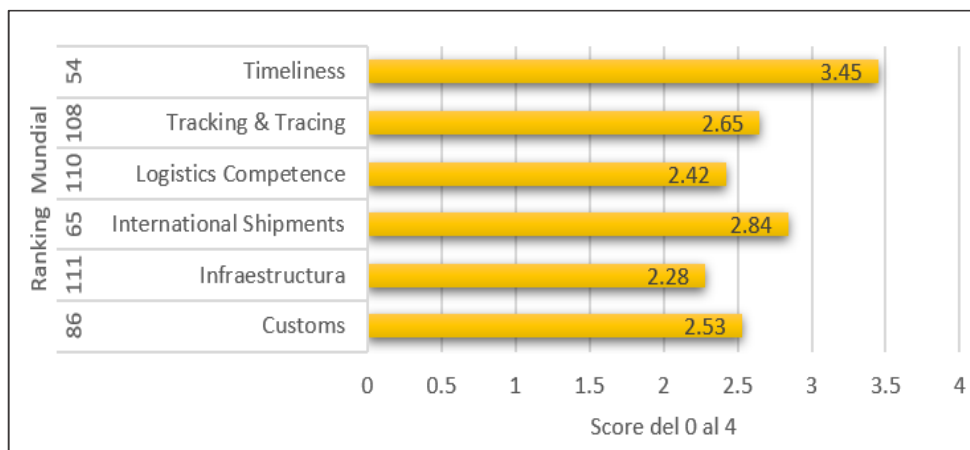
Figura 24: Puntaje desempeño logístico por área



Fuente: Banco Mundial

Continuando con el análisis de cada dimensión podemos destacar que en rapidez de entrega (timelines) es donde Perú ha tenido el mayor puntaje de 3.45, y lo más deficiente vendría a ser la infraestructura con un puntaje de 2.28. Este informe coincide con las observaciones realizadas por el Foro Económico Mundial, donde se indica la deficiencia en la infraestructura. Las limitaciones de infraestructura y las deficiencias en despacho aduanero consecutivamente han sido desde hace varios años los puntos débiles del Perú según el Banco Mundial (2018).

Figura 25: Índice desempeño logístico por dimensiones



Fuente: Banco Mundial – LPI

Elaboración: autores de la Tesis.

Por otro lado, si realizáramos una comparación con Chile, quien es el más competitivo, de Sudamérica, la diferencia es notoria, en vista que Chile en todas las dimensiones supera los 3 puntos, mientras que Perú solo supera los 3 puntos en 1 dimensión de las 6 mencionadas.

Luego de ver los estudios de investigación, análisis competitividad e indicadores tanto del WEF, Banco Mundial, BID entre otros, todos coinciden que el Perú está por debajo de la mitad de las economías y entre su principal debilidad estaría en la infraestructura, esto afecta directamente a la eficiencia de los operadores logísticos y en consecuencia de los usuarios. Como parte de los operadores no ha existido un desarrollo en tecnología e innovación, y en economías emergentes y en la cuarta revolución industrial es un factor determinante.

Del estudio realizado por el MICENTUR (2017), a través del Banco Mundial sobre costos marítimos y portuarios en el Perú, se ha identificado los tiempos de los procesos en la importación y exportación de contenedores, como punto de análisis respecto de las ineficiencias que se presentan actualmente en nuestro sistema de atención en puertos.

En las importaciones se tienen dos tipos de despacho, el anticipado y el excepcional. Para el despacho anticipado se toma desde la llegada de la nave hasta el levante de la carga, entre 2.4 y 9 días. En el caso del despacho excepcional el proceso de importación en puerto toma entre 8 y 16 días. En ambos casos, el tiempo requerido por procedimientos aduanales excede el 50% del tiempo total. Dado que 30% de las importaciones van por despacho anticipado en contraste con 69% por despacho excepcional, el tiempo promedio en Perú para importar un contenedor varía entre 5.69 y 12.36 días, muy por encima del estándar de 6 días observado en Europa. En esta etapa, la obtención del visto bueno es la actividad que genera más retrasos.

En el despacho anticipado, las actividades bajo la responsabilidad del agente de aduanas, como la tramitación de vistos buenos, y de la SUNAT, como la asignación de canal de control y numeración de la DAM, son responsables de dos tercios de las demoras (agentes de aduanas 30% y SUNAT 32% de los tiempos totales de importación) tal como se muestra en la tabla siguiente; se precisa que los retrasos en la asignación de inspectores pueden llegar a un 13% de las demoras acumuladas promedio. En el despacho excepcional se debe considerar, además de los vistos buenos, los tiempos para la solicitud

de la movilización al depósito temporal. Por otro lado, la numeración de la DAM y los canales de control representan el 39% de las demoras en el despacho anticipado, y 65% de las demoras por despacho excepcional.

Con respecto a las exportaciones, se tienen dos modalidades: la directa (o sin uso de depósito temporal) y la indirecta (o mediante uso de un depósito temporal), los cuales son muy similares en tiempo. El tiempo de la exportación directa de un contenedor varía entre 1.15 y 3.10 días, y la exportación indirecta entre 1.19 y 4.43 días.

Tabla IV. 7. Tiempo promedio de importación por fase y responsable en días

Despacho Anticipado							
Responsable	Preparatoria	Numeración-Canal	Arribo-Descarga	Inspecciones	Levante	Total	Composición (%)
Agente de Aduana	0.06	0.89	-			0.95	17%
Agente de Aduana/Inspector				0.31		0.31	5%
Agente de Aduana/SENASA				0.23		0.23	4%
Agente Marítimo	0.08	0.06				0.15	3%
Importador	0.21					0.21	4%
Depósito Temporal	--	--	--	--	--	--	--
Inspector		0.56				0.56	10%
Operador Portuario			0.51			0.51	9%
SUNAT		0.70	1.50	0.06	0.06	2.33	41%
Transportista			0.45			0.45	8%
Total	0.35	2.22	2.46	0.60	0.06	5.69	100%
Composición (%)	6%	39%	43%	11%	1%	100%	
Despacho Excepcional							
Responsable	Preparatoria	Numeración-Canal	Arribo-Descarga	Inspecciones	Levante	Total	Composición (%)
Agente de Aduana		3.40				3.40	27%
Agente de Aduana/Inspector				0.75		0.75	6%
Agente de Aduana/SENASA				0.67		0.67	5%
Agente Marítimo	0.15					0.15	1%
Depósito Temporal		0.06			0.06	0.13	1%
Importador	0.21					0.21	2%
Inspector		0.75				0.75	6%
Operador Portuario			1.76			1.76	14%
SUNAT		3.85		0.06		3.91	32%
Transportista			0.56		0.08	0.64	5%
Total	0.35	8.06	2.33	1.48	0.14	12.36	100%
Composición (%)	3%	65%	19%	12%	1%	100%	

Fuente: Elaborado por Banco Mundial para el MINCETUR (2017)

Por tanto, al exportador debería serle indiferente usar cualquier modalidad. Como en las exportaciones, los procesos de aduanas exceden 36% del tiempo que toma exportar. Hoy en día 60% de las exportaciones usan depósitos temporales que contrasta con el 40% de los exportadores que optan por exportación directa. Esto significa que, en promedio ponderado, el tiempo necesitado para exportar un contenedor en Perú fluctúa entre 2.08 y 2.77 días, dentro del estándar de 3 días observado en Europa. En este proceso, el origen de los mayores retrasos es por la falta de coordinación entre SENASA o SANIPES y SUNAT.

Tabla IV.8 Tiempo promedio de exportación por fase y responsable en días

Directa (sin Depósito Temporal)							
Responsable	Preparatoria	Entrega Contenedores Vacío	Numeración-Canal	Inspecciones	Embarque	Total	Composición (%)
Agente de Aduana		0.02	0.06		0.03	0.11	5%
Deposito Temporal					-	-	0%
Operador Portuario			0.02		0.01	0.03	1%
SUNAT/SENASA/SANIPES			0.09	0.65		0.74	36%
Transportista		0.17			0.26	0.43	21%
Exportador	0.10	0.02			0.65	0.77	37%
Total	0.10	0.20	0.17	0.65	0.96	2.08	100%
Composición (%)	5%	10%	8%	31%	46%	100%	

Indirecta (con Depósito Temporal)							
Responsable	Preparatoria	Entrega Contenedores Vacío	Numeración-Canal	Inspecciones	Embarque	Total	Composición (%)
Agente de Aduana		0.02	0.06		0.03	0.11	4%
Deposito Temporal					0.19	0.19	7%
Operador Portuario			0.02		0.01	0.03	1%
SUNAT/SENASA/SANIPES			0.09	1.15		1.24	45%
Transportista		0.17			0.26	0.43	16%
Exportador	0.10	0.02			0.65	0.77	28%
Total	0.10	0.20	0.17	1.15	1.14	2.77	100%
Composición (%)	4%	7%	6%	42%	41%	100%	

Fuente: Elaborado por Banco Mundial para el MINCETUR (2017)

Con el objetivo de hacer más competitivo los servicios logísticos de los operadores logísticos, de mejorar la operatividad aduanera haciendo que entre instituciones haya mejor coordinación y simplicidad, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] estableció algunas medidas para hacer más competitivo el sector de comercio exterior y operaciones logísticas. Para fines de nuestra investigación mencionaremos las más relevantes que ha planteado el MINCETUR (2017):

- *Agilización del despacho aduanero:* Mediante estas medidas se busca incentivar el despacho anticipado, nacionalización de la mercancía antes de su arribo, o agilizar el despacho diferido, hacer más simple y agilidad la nacionalización una vez que haya llegado la mercancía. Esta medida permite que los operadores logísticos sean más eficientes y disminuyan los tiempos de despacho.
- *Ampliación del embarque directo de exportación:* Mediante esta medida se va a permitir a los Operadores Económicos Autorizado (OEA) puedan realizar el ingreso de sus cargas de exportación desde sus almacenes al puerto, sin la necesidad de pasar por un depósito temporal (por ejemplo, Neptunia, Ransa). El impacto es un ahorro en costos y tiempo.
- *Permitir a los agentes aduana mayores operaciones a nivel nacional:* Esto permite a los operadores logísticos puedan realizar operaciones de despacho aduanero en distintas jurisdicciones distintas donde tienen la autorización. Esto

va permitir que un operador logístico que tenga jurisdicción en Lima, pueda despachar en Paita o Matarani, por ejemplo. Este beneficio lo tendrán quienes sean Operador Económico Autorizado (OEA).

- *Regulación de los agentes de carga internacional:* Con esta medida se busca reducir la informalidad en sector logístico mediante mayores exigencias o requisitos, como por ejemplo garantías y patrimonio, también habrá mayores sanciones. Con esto se busca reducir la informalidad y tener operadores que puedan dar mayor calidad y seguridad en la gestión logística.
- *Mejora operatividad servicio entrega rápida:* Se aumentará en 1 hora el plazo de transmisión, bultos, pesos, etc., de los couriers a la SUNAT. Se impulsará el envío documentación electrónica, mayor facilidad de reimportación para los exportadores, sin la necesidad agentes aduanas. Se dará mayor flexibilidad en el pago de multas, por no transmitir información, por las aeronaves que lleguen al puerto o aeropuerto.
- *Fomento del uso del exporta fácil:* Si antes se permitía realizar exportaciones, sin agente de aduanas, hasta un valor de USD 5000, ahora sería hasta USD 7500. Todo bajo un procedimiento simplificado; esto genera ahorro a los usuarios.
- *Incorporación de criterios subjetivos para la determinación sanciones:* La SUNAT va a aplicar, de manera subjetiva, sus criterios para la inhabilitación, cancelación y suspensión de los operadores logísticos y comercio exterior. Esto busca poner mayor sanción o cancelación a operadores que sean reincidentes.
- *Implementación del observatorio de logística de comercio exterior:* Se va a crear una plataforma electrónica dentro del mismo VUCE donde se tenga información de tarifas de servicios logísticos, comercio exterior. Esto tiene como fin la transparencia y exigir mayor competencia de los operadores logísticos.
- *Fomentar las plataformas logísticas:* Con la creación de plataformas logísticas a nivel nacional, se tendrá como objetivo el desempeño logístico. Quien está a cargo de esta creación sería el MTC.
- *Creación del comité nacional de facilitación de comercio y logística:* Será un foro público y privado donde se debatan o discutan los temas de comercio exterior y servicios logísticos. Será de manera transversal donde se busca la coordinación interinstitucional.
- *Creación de la dirección de promoción de la inversión productiva en Promperú:* Se pretende aumentar la inversión extranjera en sectores productivos y

estratégicos que permitan crecimiento, desarrollo productivo y descentralización, estaría a cargo Promperú con el soporte de oficinas comercial del Perú (OCEX).

4.5.3 Tipos de operadores logísticos en el Perú

Se entiende por operadores logísticos a las empresas que brinda servicios en dicho sector, estos servicios pueden ser de transporte internacional, aéreo o marítimo, el agenciamiento de aduanas, distribución, almacenamiento, transporte local, entre otros; y son los operadores logísticos que pueden realizar una parte o en su totalidad.

Las empresas que brindan dicho servicio pueden ser agencias de carga internacional (freight forwarders), agencias de aduana, depósitos aduaneros, entre otros. La integración de los servicios dependerá en que categoría se encuentre, si son 3PL o 4PL, por ejemplo.

En el siguiente cuadro se muestra las empresas que existen en el Perú y que están habilitadas por la SUNAT y el MTC para brindar servicios logísticos.

Tabla IV.9 Tipos de Operadores Logísticos en el Perú

Tipo Operador	N° Empresas
Agencias Aduanas	2015
Agencias de Carga	1802
Deposito/Almacén Publico	114
Terminal Maritimo	20
Operador Económico Aurotizado	114
Empresas Transporte Carga (nacional)	116305
Empresas Transporte Carga (internacional)	1149

Fuente: SUNAT / MTC

Elaboración: autores de la tesis.

Sin embargo, estas empresas solo ofrecen un servicio específico a lo largo de la cadena, es decir vendrían a ser 1PL ó 2PL. Para el megaproyecto del puerto de Chancay es necesario sea un operador con un perfil, de al menos 3PL, para que pueda brindar un

servicio logístico integral (transporte, almacenamiento, servicio aduanas, organización de las operaciones logísticas) y este al nivel de las exigencias de los clientes.

Si revisamos la revista América Economía (2018) nos muestra ranking de las 500 primeras empresas, en ella vemos que el operador logístico Ransa ocupa el puesto 107; este tipo de empresas cumple las condiciones de un operador 3PL. Otro ejemplo de operador con un mayor perfil tenemos a Tgestiona Logística, un operador que no solo gestiona la cadena logística, sino busca la optimización de sus clientes.

Según la SUNAT (2016) se detectó que del total de agencias de carga solamente 153 agentes han tramitado el 90% de manifiestos de carga y que 277 agentes de carga no han numerado algún manifiesto. Esto quiere decir que hay empresas que no están operando y crean informalidad.

Con fines de brindar seguridad a la cadena logística, según Marco SAFE de la OMA, en enero del 2018 se modificó el artículo 29 del Decreto Legislativo No 1053, Decreto Legislativo que aprueba la Ley General de Aduanas, en donde se indica que, si un agente de carga no realiza declaración de un manifiesto de carga luego de los 180 días de tener su autorización, serán canceladas, así también como las garantías que indica el reglamento (Congreso De La República, 2018).

Otro aspecto importante es el proyecto que está analizando la Cámara Comercio de Lima (CCL, 2018) en el cual se busca garantizar la cadena logística, para lo cual las agencias de carga deberán presentar una fianza, el monto aún no está establecido, para garantizar las operaciones logísticas, el objetivo es que las empresas que no tengan solvencia económica o respaldo económico no puedan operar. Se estima que para mediados de mayo del 2019 se tenga el reglamento (Asociación Peruana de Agentes Marítimo [APAM], 2018).

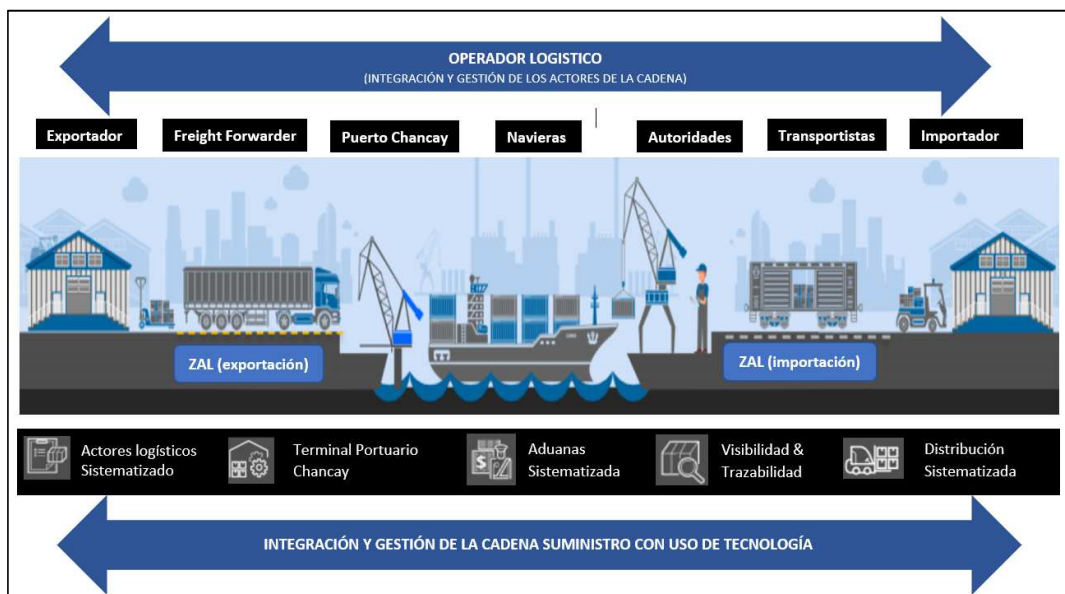
Otro punto importante, son las certificaciones y la una de las más relevantes es el Operador Económico Autorizado, según la SUNAT (2019) hasta hoy se tiene con 109 empresas con certificación OEA, de las solamente 32 son agencias de aduana u operadores logísticos. EL número es muy bajo si se considera el total de agencias de carga, agencias de aduana y almacenes.

4.6 Cadena Suministro asociada al Puerto Chancay

El puerto de Chancay se encuentra en ejecución y actualmente no existe un esquema del modelo de la cadena suministro; para la presente investigación se plantea siguiente modelo en base a la gestión e integración de un operador logístico; quien se encargará de brindar servicio logístico integral y para efecto de ello requiere el uso de tecnología, recursos humanos y económicos, proveedores, instalaciones entre otros para su gestión eficiente.

Los actores de la cadena pueden ser importadores, exportadores, freight forwarders quienes realizan el agenciamiento de carga, las navieras, terminales portuarios, las autoridades aduaneras, transportistas y almacenes. Se hace hincapié en el uso de tecnología, factor que es muy débil actualmente, como soporte integrador de toda la cadena.

Figura 26: Modelo cadena suministro puerto Chancay



Elaboración: autores de la tesis.

4.7 Demanda de servicios de movimiento de carga en el puerto de Chancay

En relación a la demanda de servicios logísticos no se cuenta con un estudio específico por parte del proyecto de Chancay, sin embargo, en nuestra investigación consideramos que existe una demanda por cubrir de acuerdo al crecimiento del comercio exterior tanto

del Perú y del mundo. Para ello nos remitimos a ciertas fuentes e investigaciones que darían un respaldo.

a) **Revisión de las capacidades del puerto Callao y el puerto Chancay**

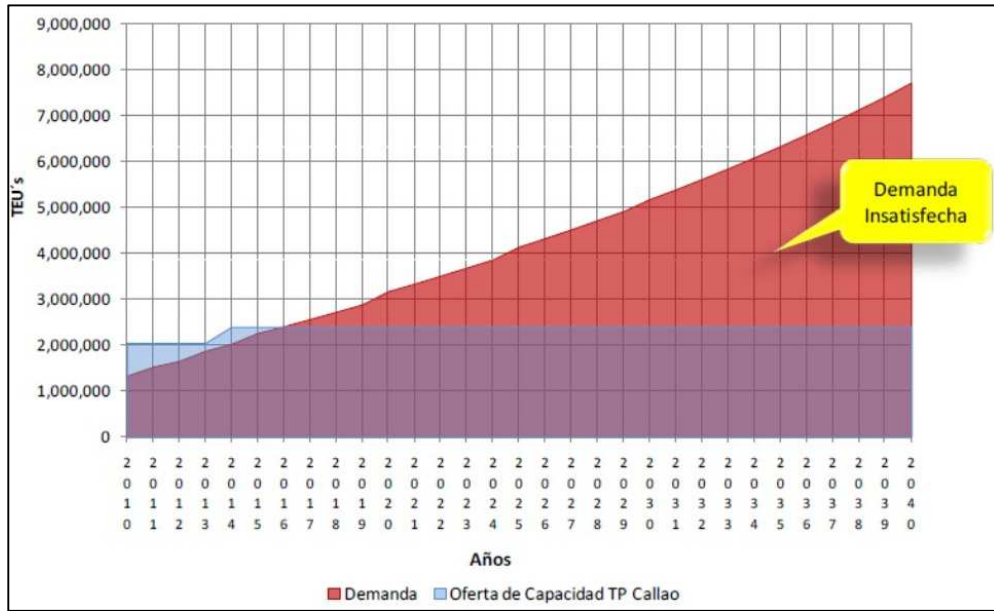
Según información de APN (2018), en el puerto del Callao, tanto DP World como APM, han movilizadado en el 2018 más de 2.3 millones de TEU's y está llegando al límite de su capacidad nominal de alrededor 3 millones TEU's.

De acuerdo con DP World (2019) tienen una **capacidad estática**, contenedores posicionados en patio o zona operativa, 21,500 TEU's y como **capacidad dinámica**, lo que puede movilizar en un año, es de 1.4 millones TEU's. En consecuencia, ya están realizando ampliación o construcción de la fase 2 tanto muelle sur como norte.

Por otro lado, según estimaciones de APN para los años 2024 y 2025, la capacidad del puerto del Callao no podrá cubrir la demanda proyectada, como vemos en la figura IV.21. de la brecha de la oferta versus la demanda para el 2025, donde se habría superado los 4 millones de TEU's y para el 2026 estaría bordeando los 4.5 millones de TEU's.

Finalmente, hay que considerar que la construcción de la primera fase del puerto de Chancay que tendrá una capacidad para movilizar 1 millón de TEU's. A esto hay que agregar que si llega a ser un HUB en la región de Sudamérica recibiría un gran volumen de contenedores que están en tránsito.

Figura 27: Brecha oferta & demanda de TEUs – Perú



Fuente: APN (2018)

b) Crecimiento del movimiento contenedores en el Perú

Según las estimaciones de la UNCTAD (2018), hasta el año pasado el crecimiento de movimiento de carga ha sido del 6.4% y hasta el 2023 se estima que el crecimiento sea de 3.8% en volumen de transporte marítimo, donde dry bulk crecería 4.9%, contenedores 6%. Si nos remitimos a Lloyd’s List Intelligence (2018) realizan una estimación hasta el 2026, donde señalan que el crecimiento del comercio marítimo sería de 3.1%, y si vemos por tipo de carga en dry bulk tenemos 3.6% y contenedores 4.6%. Esta data se puede observar en el grafico del Anexo N° 15.

c) Productos de exportación por macro-regiones

Uno de los objetivos del puerto de Chancay es atender a los exportadores que están ubicados en el centro, norte y la selva central; según MINCETUR (2019) las regiones que más crecieron en 2018 fueron Ica, Arequipa, Áncash, Piura, La Libertad, Apurímac, Cusco y Moquegua. En la siguiente tabla se muestra la variación que se tuvo entre 2017 y 2018 por regiones respecto a las exportaciones, como se aprecia el norte tiene un crecimiento de +25%.

Tabla IV.10 Exportaciones Macroregiones (US\$ Millones)

Part.% (2018)	Macroregiones	Productos		Año		
				2017	2018	Var %
A. Regiones del interior		Tradicionales	No Tradicionales	28 674	30 997 ▲	8,1%
25,6%	Norte	Cobre, oro, zinc	Arándanos, uvas, paltas	10 816	12 265	▲ 13,4%
28,3%	Sur	Cobre, oro, cátodos	Pelo fino de alpaca	12 779	13 536	▲ 5,9%
10,2%	Centro	Cobre, gasolina, hierro	Uva, espárrago, palta	4 824	4 906	▲ 1,7%
0,6%	Selva	Aceite crudo de petróleo, oro	Nueces del Brasil, madera	255	290	▲ 13,8%

Fuente: SUNAT (2019)

Los productos que más sobresalen tenemos a los no tradicionales, entre ellos la uva (26.1%), palta (26%), arándanos (47.5%), mango (31.1%), cacao y derivados (12.85). El sector pesquero también es potencial cliente y entre el 2017 y 2018 ha tenido un crecimiento del 25.9%. Finalmente tenemos a las importaciones que, si bien no tienen el mismo crecimiento que las exportaciones, para el 2018 tuvo un crecimiento del 8.4%

En base a la información revisada y respecto del sostenido crecimiento del comercio exterior y las proyecciones del forecasting de contenedores a nivel nacional, se determina que el puerto de Chancay tendrá una demanda equivalente a la que el puerto Callao no cubrirá (debido a que sus capacidades serán superadas), por lo que podrá cubrir la demanda resultante con la capacidad proyectada para su primera fase que es de 1 millón de TEU's; considerando, además, que de manera natural por cercanía y facilidades se brindará servicios logísticos a las empresas exportadoras del norte que tienen el mayor crecimiento y requieren servicio especializado como el control de temperatura.

CAPITULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Alcances generales sobre el marco metodológico

En este capítulo se describe el marco metodológico de la tesis, donde se señalan los pasos a seguir para el desarrollo de este trabajo de investigación, los cuales consideran los métodos y técnicas de investigación, incluyendo las herramientas que serán necesarias aplicar para una adecuada recolección de información, la cual será analizada y base para el análisis y determinación de los FCE de un operador logístico que se implementará en la zona del Puerto de Chancay.

Esta tesis tendrá dos modalidades de investigación, cuantitativa y cualitativa.

Será de modalidad cuantitativa puesto que en este trabajo de investigación se desarrollarán cuadros de proyección de variables relacionados con los servicios logísticos y el comercio exterior, mediante el uso de fuentes oficiales de proyecciones de demanda y oferta en el comercio internacional.

También será de modalidad cualitativa porque para la presente tesis se realizará un análisis de la información recopilada a través de las entrevistas a expertos, tales como especialistas de empresas operadoras logísticas, funcionarios de empresas que desarrollan comercio exterior o usuarios de los servicios logísticos y portuarios en el país, entre otros, de tal forma que sus opiniones nos permitan sustentar los aspectos clave del presente estudio; en ese sentido, principalmente se buscará obtener ideas que puedan ser utilizadas para identificar los factores claves en la gestión de operadores logísticos, para luego realizar un análisis que permita determinar los factores críticos de éxito.

Los tipos de investigación a realizarse en la presente tesis serán exploratorias y descriptivas.

La investigación será exploratoria, ya que tiene como objetivo conseguir una visión general de la realidad (Niño Rojas, 2011) . En el presente estudio se hará una investigación preliminar respecto a la situación actual del sector logístico y portuario del país dentro del desarrollo del comercio internacional, así como información del ámbito nacional, que, para el caso del objetivo de esta tesis, corresponde información del Puerto de Chancay y operadores logísticos que brindan servicios logísticos en el Perú.

La investigación también será descriptiva porque se analizará y evaluará información relevante para el sustento de la determinación de los factores críticos de éxitos en la gestión de operadores logísticos que decidan brindar servicios en la zona de influencia del puerto de Chancay, para lo cual se revisará y utilizará la literatura relacionada a este campo, tales como libros, archivos históricos, artículos, bases de datos, etc., los cuales serán debidamente recopilados y seleccionados, después ser analizados, así como la ejecución de entrevistas a expertos.

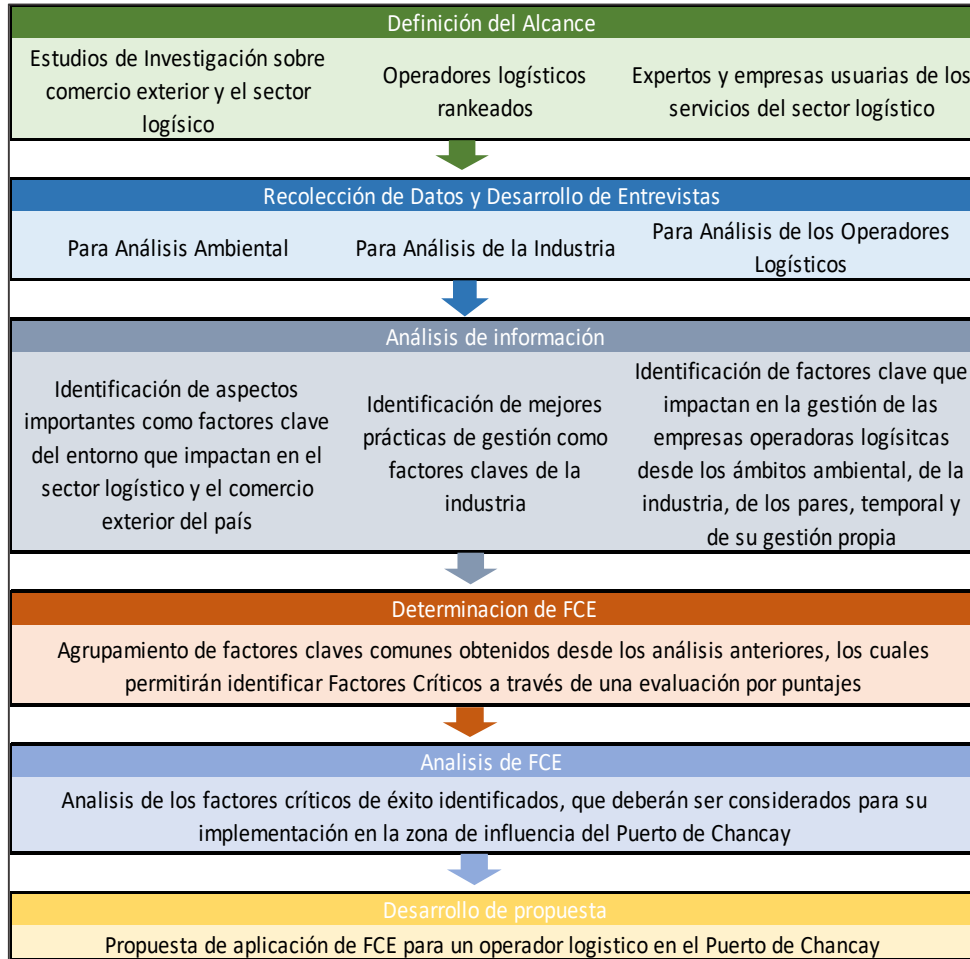
5.2 Metodología de identificación de FCE

Para el presente trabajo de investigación se va a seguir la estructura metodológica propuesta por Caralli (2004), la cual fue desarrollada inicialmente por Rockhart en 1979 y que con el devenir de los años sumó aportes de diversos investigadores hasta la actualización planteada por Caralli. Esta metodología permite de forma ordenada determinar los FCE de una organización o proyecto a través de la revisión de documentación, estudios, reportes y demás fuentes secundarias y de la realización de entrevistas a expertos como fuente primaria para el análisis de los datos, con lo cual se buscará identificar las áreas de interés, su funcionamiento y riesgos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de las empresas del sector logístico, con lo cual se clasificará en “grupos de afinidad” y se seleccionarán los factores sean de éxito, críticos y no críticos. Todo ello proporcionará un adecuado soporte a las propuestas que serán planteadas en este trabajo. La estructura metodológica para la identificación y análisis de los FCE se basará en los siguientes pasos definidos por Caralli:

- Definición del alcance.
- Recolección de datos.
- Análisis de los datos.
- Identificación de FCE.
- Análisis de los FCE.

En síntesis, para el cumplimiento del objetivo principal del análisis e identificación de los FCE, se ha preparado el siguiente esquema como hoja de ruta para tal fin:

Tabla V.1. Metodología para identificar FCE



Elaboración: autores de la tesis.

a) Definición del alcance.

El cual estará alineado a los objetivos, las preguntas de investigación y los alcances y limitaciones señaladas en el marco conceptual de la presente tesis. En ese sentido, además de identificar a las empresas e instituciones relacionadas con el comercio exterior y el sector de servicios logísticos, conocer sus objetivos y metas, se ha considerado obtener factores claves a nivel organizacional y operacional de las empresas u organizaciones que lideran y gestionan los expertos seleccionados, pues, para el presente estudio de investigación, ambas dimensiones son relevantes para la determinación de FCE que un operador logístico deberá considerar para operar en la zona del Puerto de Chancay.

De acuerdo a Villegas (2015), los FCE tienen tres ámbitos: el ambiental o entorno que contiene a la empresa o institución, el del sector industrial en que compite y el de la propia empresa.

Para el análisis desde la perspectiva ambiental, se considerará información relevante del proyecto del Puerto de Chancay, del Terminal Portuario del Callao, de entes gubernamentales como APN y MINCETUR y de la normativa relevante asociada.

Desde el ámbito del sector industrial, se analizará información de algunos importantes operadores logísticos del país, los cuales consideramos relevantes por su magnitud y presencia nacional e internacional. Con esta información procesaremos aspectos claves relacionados con los servicios que brindan, su organización, tecnología y otros bajo un esquema de análisis de benchmarking, de tal forma que identifiquemos las mejores prácticas del sector y obtengamos de ellos factores claves relevantes que pueden devenir en FCE.

Asimismo, desde el ámbito de la empresa, se obtendrá información de los servicios, procesos internos, estrategias y aspectos del entorno y de la industria que tienen un nivel de significancia en la gestión de los operadores logísticos del país, tal información se obtendrá a través de entrevista a expertos o líderes de importantes organizaciones del sector logístico. Cabe precisar, para la presente investigación, se define a los expertos como profesionales con las siguientes características:

- Poseer experiencia comprobada en el sector logístico.
- Desempeñar un cargo directivo en empresas que realizan comercio exterior.
- Tener poder de decisión sobre temas del sector logístico y portuario.

b) Recolección de datos.

Se basará en función a las fuentes primarias y secundarias disponibles que contribuyan con el desarrollo de los objetivos de la tesis y alineados al alcance definido en el marco conceptual; en resumen, la recolección de datos se obtendrá de:

- Entrevista a expertos de empresas operadoras logísticas y empresas usuarias de los servicios logísticos y portuarios, así como de expertos de instituciones

relacionados con el comercio internacional. Las preguntas buscarán que el entrevistado pueda expresar su juicio con sus propias palabras, de esta manera obtener la información requerida.

En la tabla VI.3 se presenta el cuadro resumen de las preguntas que se realizarán en la entrevista a Operadores Logísticos. Asimismo, en la tabla VI.4 se presenta el cuadro resumen de las preguntas que se realizarán en la entrevista a expertos de comercio exterior y usuarios de los servicios de los operadores logísticos del país.

- Publicaciones y opiniones de expertos del sector logístico y comercio exterior obtenidos desde la web, y que permitan identificar mejores prácticas, oportunidades de mejora, ineficiencias o debilidades de algunos servicios o procesos dentro del contexto de la logística y el comercio internacional.
- Revistas, estudios e informes especializados de entidades del sector logístico.
- Aspectos de relevancia de los puntos desarrollados en el marco contextual, que nos permita identificar factores claves para someterlos al análisis de FCE.

Asimismo, en esta etapa se utilizará las siguientes técnicas o métodos de análisis de datos:

- Análisis ambiental mediante un cuestionario de preguntas clave con el objetivo de identificar factores claves desde los estudios o informes especializados sobre logística y comercio exterior, de acuerdo al modelo de cartilla para obtener datos de estudios especializados del Anexo No 9. Los factores clave que se obtendrán estarán asociados a FCE de tipo ambiental y a nivel organizacional, que podrían extenderse a FCE a nivel operacional si el estudio seleccionado lo permite. Se usará la siguiente tabla para la recolección e identificación de FCE:

Tabla V.2 tabla para recolección e identificación FCE de los estudios

Factor Clave	INVESTIGACIONES O ESTUDIOS				FCE
	Docum.1	Docum.2	Docum.3	Etc.	

Elaboración: autores de la tesis.

- Análisis de la Industria mediante una matriz de benchmarking respecto de los factores claves de importantes operadores de la industria o sector logístico que operan en el país. Para lo cual se revisará e identificarán: servicios de valor, objetivos organizacionales, uso de tecnología y mejores prácticas de gestión, a ser obtenidos de fuentes secundarias desde la intranet. Se usará la siguiente tabla para la recolección de la información:

Tabla V.3. Tabla para recolección de datos de la industria

Empresa	Factor clave			
	Servicios	Objetivos organizacionales	Tecnología	Mejores prácticas
Operador Log.1				
Operador Log.2				
Operador Log.3				
Etc.				

Elaboración: autores de la tesis.

- Análisis de factores clave para operadores logísticos, a obtener a través de entrevistas a expertos del sector logístico y de comercio exterior, según los modelos de los Anexos No 7 y No 8, información de origen que servirá para obtener factores claves mediante el uso de la matriz Niveles FCE versus Tipos de FCE de Caralli (2004). Cabe precisar, de esta matriz de Caralli obtendremos factores clave de manera preliminar, los que se analizarán en forma conjunta, se evaluarán los factores claves comunes, y a partir de éstos se obtendrán los FCE. Bajo este método en un primer momento se identifican factores claves tanto a nivel organizacional como operacional, desde los siguientes Tipos de factores: ambiental, industrial, competitivo o pares, temporal y gestión administrativa. Se usará la siguiente tabla para la recolección de la información:

Tabla V.4. Tabla para recolección datos de entrevistas.

Nivel Clave	Factor	Experto/ Opinión	Tipo de Factor Clave			
			Ambiente	Industria	Posición competitiva	Temporal
Organizacional		Experto 1				
		Experto 2				
		Etc.				
Operacional		Experto 1				
		Experto 2				
		Etc.				

Elaboración: autores de la tesis.

c) Análisis de los datos.

Para realizar el análisis de los datos recolectados de la etapa anterior, se va a uniformizar, ordenar y consolidar la información recogida de las fuentes secundarias y de las entrevistas a los expertos, mediante el uso de una tabla de agrupamiento de factores (siguiendo el método de Caralli), con lo cual se va a agrupar, comparar e identificar los factores comunes y claves asociados a la gestión de los servicios de los operadores logísticos, de acuerdo a los objetivos planteados en el marco conceptual. Para esta etapa se utilizará la siguiente matriz de agrupamiento de factores claves o de soporte, en base a las opiniones de expertos:

Tabla V.5. Matriz de agrupamiento de factores claves de expertos (entrevistas)

Factores claves obtenidos de las entrevistas de expertos	Agrupamiento de Factores Claves FC
FC obtenidos del experto 1 tipo ambiental	FC1: descripción del FC1
FC obtenidos del experto 2 tipo ambiental	
FC obtenidos del experto n tipo ambiental	
FC obtenidos del experto 1 tipo industria	FC2: descripción del FC2
FC obtenidos del experto 2 tipo industria	
FC obtenidos del experto n tipo industria	
FC obtenidos del experto 1 tipo pares	Etc.
FC obtenidos del experto 2 tipo pares	
FC obtenidos del experto n tipo pares	
FC obtenidos del experto 1 tipo temporal	Etc.
FC obtenidos del experto 2 tipo temporal	
FC obtenidos del experto n tipo temporal	
FC obtenidos del experto 1 tipo gestión administrativa	Etc.
FC obtenidos del experto 2 tipo gestión administrativa	
FC obtenidos del experto n tipo gestión administrativa	

Elaboración: autores de la tesis.

Asimismo, se usará la siguiente matriz de agrupamiento de factores claves o de soporte, en base a los datos de mejores prácticas del análisis de benchmarking de las empresas más importantes de la industria:

Tabla V.6 Matriz de agrupamiento factores claves de la industria

Factores claves obtenidos del análisis comparativo de la industria-benchmarking	Agrupamiento de Factores Claves FC
FC obtenidos del análisis benchmarking empresa 1	FC1: descripción del FC1
FC obtenidos del análisis benchmarking empresa 2	
FC obtenidos del análisis benchmarking empresa n	
FC obtenidos del análisis benchmarking empresa 1	FC2: descripción del FC2
FC obtenidos del análisis benchmarking empresa 2	
FC obtenidos del análisis benchmarking empresa n	
Etc.	Etc.
Etc.	
Etc.	

Elaboración: autores de la tesis.

Adicionalmente, se usará la siguiente matriz de agrupamiento de factores claves o de soporte, en base a los datos obtenidos de los informes y estudios especializados del sector del análisis ambiental:

Tabla V.7. Matriz de agrupamiento factores claves de estudios e investigaciones

Factores claves obtenidos del análisis ambiental en base a estudios especializados	Agrupamiento de Factores Claves FC
FC obtenidos del análisis benchmarking empresa 1	FC1: descripción del FC1
FC obtenidos del análisis benchmarking empresa 2	
FC obtenidos del análisis benchmarking empresa n	
FC obtenidos del análisis benchmarking empresa 1	FC2: descripción del FC2
FC obtenidos del análisis benchmarking empresa 2	
FC obtenidos del análisis benchmarking empresa n	
Etc.	Etc.
Etc.	
Etc.	

Elaboración: autores de la tesis.

d) Identificación de FCE.

En esta etapa se va a integrar todos los grupos de factores claves o de soporte obtenidos de la etapa de análisis de datos para realizar un análisis en función a su afinidad y con ello derivar e identificar los factores críticos de éxitos FCE, los cuales se describirán en oraciones que inician con un verbo como actividades de “acción” (tales como atraer, realizar, expandir, monitorear, administrar, implementar, etc.), para ello se usará el siguiente modelo de tabla de agrupamiento:

Tabla V.8. Matriz para la identificación FCE

Grupo	Factores Claves o de Soporte		Factores Críticos de Éxito
A	FCa Análisis Expertos FCb Análisis Industria-benchmarking FCc Análisis Ambiental		FCE1: Descripción de Factor Crítico de Éxito 1
B	FCx Análisis Expertos FCy Análisis Industria-benchmarking FCz Análisis Ambiental		FCE2: Descripción de Factor Crítico de Éxito 2
N	Etc. Etc. Etc.		FCE: Descripción de Factor Crítico de Éxito.

Elaboración: autores de la tesis.

e) Análisis de los FCE.

En esta etapa se evaluará el nivel de importancia de los FCE, para lo cual se solicitará la opinión y calificación de expertos y junto a la calificación del equipo de tesis, en base a puntajes del 1 al 4, donde 1 es menos importante y 4 es más importantes, nos permitirá obtener una evaluación más exhaustiva de los FCE, para ello se usará el siguiente modelo de tabla de evaluación:

Tabla V.9. Matriz para la ponderación de los FCE

Factores Críticos de Éxito	Nivel de importancia			
	1	2	3	4
FCE1				
FCE2				
Etc.				

Elaboración: autores de la tesis.

Asimismo, se realizará una evaluación de “cruce” o entre los FCE y las áreas funcionales de un operador logístico, donde se analizará y evaluará la relación entre los FCE y cada área funcional, para lo cual se usará la siguiente tabla:

Tabla V.10. Matriz de relación de FCE y las áreas funcionales

Factores Críticos de Éxito	Área Funcional			
	Operaciones	Comercial	Etc.	Etc.
FCE1				
FCE2				
Etc.				

Elaboración: autores de la tesis.

Finalmente, en esta etapa se concluye sobre los FCE encontrados, se analiza su nivel de relevancia y aporte para el desarrollo y sostenibilidad del negocio del operador logístico que operará en la zona del Puerto de Chancay, dentro del marco del proyecto de dicho puerto. Asimismo, se ampliará sobre los siguientes aspectos:

- a. Conclusión sobre cada uno de los FCE
- b. Gestión de los FCE a nivel organizacional.

CAPITULO VI: RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

6.1 Identificación de Fuentes

6.1.1 Identificación de investigaciones y estudios del sector.

Se realizó la recolección de estudios e investigaciones realizadas por instituciones gubernamentales como el MINCETUR, MTC, Consejo Nacional Competitividad, Asociación Peruana Agentes Marítimos, en colaboración con el Banco Mundial y Banco Interamericano. Son investigaciones y estudios de gran análisis de la situación de comercio exterior, portuaria y logística del país. En la tabla VI.5: Resumen de estudios e investigaciones sobre comercio exterior y temas portuarios en el Perú, se amplía información de estos estudios, cuyas recomendaciones son de importancia para poder identificar factores críticos.

En esta etapa, se recolecta la información relevante, a través de unas preguntas claves que pasamos a detallar a continuación:

Tabla VI.1 Preguntas para las investigaciones o estudios

N°	Preguntas
1	¿Cuál es el objeto del estudio o informe de investigación?
2	¿Cuáles son los temas críticos del estudio en cuestión?
3	¿Según el estudio, cuáles son los principales problemas u obstáculos del sector logístico o portuario o del comercio exterior en el país?
4	¿Según el estudio, cuáles son las necesidades que el mercado demanda de los servicios logísticos en el país?
5	¿Según el estudio, cuáles son las debilidades, los retos u oportunidades de mejora en las empresas operadoras logísticas?
6	Dentro de los 5 próximos años, que factores claves considera el estudio para la mejora de los servicios logísticos en el Perú, desde la perspectiva privada y de intervención del Estado.

Elaboración: autores de la tesis.

El contenido y resultado de la recopilación de la información relevante de cada estudio se indica en el Anexo No 1, en las tablas X.16 hasta la tabla X.21.

Se realizó recolección de información de las páginas oficiales de los puertos más importantes del mundo, principalmente aquellos relacionados con los países destino de nuestras exportaciones tradicionales y no tradicionales, así como los puertos de los países de donde más se realizan nuestras importaciones, de acuerdo a lo señalado por los reportes oficiales de estadísticas de comercio internacional de SUNAT. A esta lista de puertos importante se agregó información del Puerto de Chancay como fuente de análisis adicional en este punto. En la Tabla VI.6: Resumen de puertos analizados, se amplía

información de éstos, las cuales son de importancia para poder identificar factores críticos.

La información relevante se recolecta a través de unas preguntas claves que pasamos a detallar a continuación:

Tabla VI. 2. Preguntas claves para las investigaciones de puertos

N°	Preguntas
1	¿Cuál es la fuente de investigación del puerto?
2	¿Cuáles son los temas críticos identificados en la fuente?
3	¿Según la fuente, cuáles son las capacidades con las que cuenta el puerto?
4	¿Según la fuente, cuáles son las actividades de valor y/o fortalezas y/o bondades que ofrece el puerto?
5	¿Según la fuente, cuáles son los retos u oportunidades de mejora del puerto en estudio?
6	Dentro de los 5 próximos años, que factor(es) clave(s) se identifica(n) para la mejora de los servicios portuarios.

Elaboración: autores de la tesis.

El contenido y resultado de la recopilación de la información relevante de cada puerto se indica en el Anexo N°1, en las tablas X.24 hasta la tabla X.32.

6.1.2 Identificación empresas líderes en el sector logístico

Para poder analizar a las empresas líderes del sector logístico, nos hemos enfocado bajo tres premisas. La primera es identificar a las empresas más reconocidas y con amplia experiencia en tema de distribución, gestión logística, transporte en base a rubros como minería, retail, consumo masivo, gas y petróleo, construcción etc.; tanto Ransa como Dinet son las que lideran el mercado y han tenido mejores prácticas. Luego como segundo aspecto operadores logísticos que sean transnacionales y tenga amplia experiencia en el mundo, tanto Panalpina y Kuehne + Nagel son referentes en cualquier lado. Por último, buscamos a la empresa líder en temas aduaneros, gestión logística y transporte; por consiguiente, Ausa es un buen referente en sector logístico peruano. En la Tabla XI.7 se detalla el perfil de cada una de ellas.

La información relevante de estas empresas se direcciona y relaciona a partir de los siguientes temas claves:

- ✓ Servicios
- ✓ Objetivos organizacionales
- ✓ Tecnología
- ✓ Mejores prácticas

El contenido de la recopilación de la información relevante de cada empresa se indica en el Anexo N°1, en las tablas X.22 y X.23

6.1.3 Identificación de expertos

Las entrevistas de expertos es de suma importancia al ser información primaria; para tener opiniones y puntos de vistas de distinto ángulo y que puedan complementarse, hemos escogido expertos en gran parte operadores logísticos reconocidos, luego empresas importadoras y exportadoras que tienen una logística bien estructurada y con procedimientos estandarizados, como Telefónica, Huawei y Belcorp; finalmente una naviera y la Autoridad Portuaria Nacional para poder tener información del sector naviero y portuario. En la mayor medida se buscó expertos con al menos 10 años de experiencia y con cargos de jefatura o gerencia para tener información más detallada. En la tabla VI.8 Perfil de los expertos entrevistados, se detalla el perfil de cada experto, sus datos, cargos y experiencia profesional.

La información relevante para esta etapa se recolecta a través de unas preguntas claves a expertos de empresas operadoras logísticas como de empresas que realizan comercio exterior, que pasamos a detallar a continuación:

Tabla VI. 3. Preguntas realizadas a los operadores logísticos (expertos)

N°	Preguntas a Operadores Logísticos
1	¿Cuál es la misión y función en la organización?
2	Nos puede indicar ¿Cuáles son los objetivos y/o metas críticos de su organización?
3	¿Cuáles considera los tres principales problemas u obstáculos de su empresa que podría considerarse como mejora para tener mayor competitividad?
4	¿Cuáles son los Factores Críticos de Éxito en su empresa en este momento? Es decir que factores, aspectos o características han ayudado a que su empresa tenga desarrollo, crecimiento u éxito.
5	¿Mencione dos o tres áreas en su organización que no deberían fallar para no afectar el desempeño de su organización?
6	El Puerto de Chancay está en construcción hasta el 2025, cuales considera los factores clave para que su empresa decida instalarse en la zona de influencia de dicho puerto
7	¿El Puerto de Chancay contempla la construcción de la ZAL, considera que sería un factor determinante para el desarrollo de un operador logístico?
8	¿Cuáles considera los tres mayores problemas u obstáculos que tiene un operador logístico en el mercado o sector logístico en el Perú? Son factores que impiden crecimiento o ser más competitivos.
9	Dentro de los 5 próximos años, que factores claves considera debe tener un Operador Logístico, para que tenga un buen nivel competitivo y mantenga su crecimiento; considerando las nuevas tendencias que se vienen dando.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla VI.4. Preguntas a los expertos de comercio exterior.

N°	Preguntas a Expertos del Sector Comercio Exterior
1	¿Cuál es la misión de su empresa y cuál es su función en su organización?
2	¿Cuáles son los objetivos más críticos de su organización?
3	¿Cuáles son los servicios que demanda actualmente de sus operadores logísticos para el desarrollo de sus actividades de comercio exterior u operaciones logísticas?
4	¿Mencione tres aspectos fundamentales que recibe de su actual operador logístico? Se refiere a los que más valora.
5	¿Cuáles serían los tres mayores problemas u obstáculos que ha tenido su empresa, en el comercio exterior y logística?
6	En su experiencia, cuáles fueron los factores que determinaron el cambio o cesar los servicios que tuvo con algún operador logístico.
7	¿Cuáles serían los factores críticos de éxito que debería tener un operador logístico para que usted opte trabajar con ellos?
8	Dentro de los 5 años próximos ¿qué factores considera deberá tener un operador logístico para que Ud. trabaje con ellos?

Elaboración: autores de la tesis.

El contenido de la recopilación de la información relevante de las entrevistas a cada experto se indica en el Anexo No 1, en las tablas X.1 hasta la tabla X.15

6.1.4 Identificación de objetivos de los operadores logísticos

En base a lo postulado por Caralli, de quien se sigue la metodología en nuestra investigación, los factores críticos de éxito permiten a una empresa identificar factores que les permitan cumplir su misión, para lo cual se establecen los objetivos de la organización.

En nuestro proceso de identificación de fuentes, en las entrevistas a expertos de los operadores logísticos, se han identificado los objetivos de diez de ellos en la siguiente Tabla VI.8, que permita realizar un análisis adicional de validación de estos factores y su impacto en el cumplimiento de los objetivos.

Tabla VI.5. Resumen de estudios e investigaciones sobre comercio exterior y temas portuarios en el Perú

Estudio/Investigación	Año	Entidad	Tema Investigación	Importancia
Plan de Desarrollo de los Servicios Logísticos de Transporte	2014	Cooperación del Misniterio Transporte y Comunicaciones con Banco Interamericano Desarrollo	Dicho estudio tiene como objetivo hacer un análisis y evaluación del sector transporte, logística e industria peruana. En esta investigación se dan recomendaciones, como parte del plan a mediano y largo plazo (PMLP) de las necesidades del sector; planificación de infraestructura y servicios logísticos, con fines a fortalecer y mejorar la competitividad del país en un largo plazo. Para tal objetivo el resultado es la Política Nacional en Logística, en donde se propone los objetivos estratégicos y sus tareas y acciones.	Permite identificar la situación de las empresas del sector logístico y que planes tiene el gobierno a largo plazo para elevar el sector transporte y de servicios logísticos, los cuales son netamente ofrecidos por operadores logísticos a los exportadores e importadores.
Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2025	2015	Ministerio Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR	El estudio busca la internacionalización de las empresas peruanas, y señala dos factores importantes: mercados externos y factores internos. El análisis se focaliza en este último donde toca aspectos como la internacionalización, oferta exportable, facilitación del comercio exterior y generación capacidades. El fin es el impulso del crecimiento sostenible y buscar diversidad exportadora.	Nos permite analizar el crecimiento del comercio exterior, que sector tiene mayor crecimiento y poder identificar las necesidades, exigencias, dificultades a futuro de las empresas exportadoras, puntos que deben ser considerados por un operador logístico.
Análisis de los Costos Marítimos y Portuarios en el Perú	2017	Cooperación técnica entre MINCETUR y el Banco Mundial	En esta investigación se busca analizar los costos portuarios generados para las empresas que realizan importaciones y exportaciones, así como los tiempos de espera que también genera sobrecostos. El análisis esta basado en el puerto de Callao y Paita basicamente. También se resalta las recomendaciones, lineamientos y extrategias para reducir los costos y sobretiempos por los cuellos de botellas, que pueden ser evitables o innecesarios.	Este informe nos permite identificar los motivos de los sobrecostos y sobretiempos en los puertos del Perú, el impacto que genera en los importadores y exportadores, que son los clientes de los operadores logísticos. Las recomendaciones es de gran ayuda ya que son lineamientos donde los operadores también deben enfocarse para ser más competitivos.
Análisis Integral de Logística en Perú: 5 Cadenas Productivas	2016	Cooperación técnica entre MINCETUR y el Banco Mundial	Investigación se centra en analizar y describir los costos logísticos en el Perú, que tiene relación directa con los operadores, donde se detectan las ineficiencias logísticas y tiene consecuencias con la competitividad del país. Para tal análisis realizan mediante un enfoque macroeconomico, que mide el porcentaje de costos logísticos en el PBI, un enfoque de percepción, basada en entrevista de expertos del sector y enfoque microeconomico, donde como los costos afectan al valor del producto.	Este estudio es de gran interés para nuestra investigación porque toca uno de los temas importantes que viene a ser los costos y eficiencias de los operadores, y en especial por entrevista de expertos, que son empresarios e investigadores, que tienen su punto de vista sobre la cadena logistica en el Perú.
Plan de Acciona APAM: 2018	2018	Asociación Peruana Agentes Marítimos - APAM	Es el desarrollo de un plan estrategico mediante análisis FODA por parte de la Asociación Peruana Agentes Marítimos; en este estudio se analiza los niveles de servicio, productividad y en que nivel de satisfacción se encuentran los clientes finales.	Los operadores logísticos interactúan con los agentes marítimos, ya que son parte de la cadena y su nivel de atención y competitividad influye en las operaciones logísticas. Del análisis FODA se desprende información relevante, en especial debilidades porque eso influye en la gestión del operador logístico y el nivel servicio con el cliente final.
Agenda Competitividad 2014-2018 Rumbo Bicentenario	2014	Consejo Nacional de Competitividad - CNC	En esta presentación se analiza la competitividad del País y existen varios factores que se estudian, de los cuales se resalta el nivel de infraestructura del país y nivel de competitividad por parte de los operadores en logística y transporte. Con fines de elevar la competitividad se hace un planteamiento de metas globales para el 2021, el cual implica desarrollo de proyectos que es de gran importancia para el sector logístico.	El primer aspecto importante es determinar el nivel de infraestructura y nivel de competitividad de los actores en la logísticas, y como segundo punto importante son las metas para el 2021, el cual resalta la tecnología y plataformas logísticas, aspectos que nos falta mucho por desarrollar.

Elaboración: autores de la Tesis

Tabla VI.6. Información de los puertos investigados.

Puerto	Ubicación	Principales productos comercializados	Antecedentes	Motivo de estudio
PUERTO SHANGAI	CHINA	Productos tradicionales y no tradicionales, dentro de estos encontramos a los productos mineros (cobre, Zinc, plomo), y los productos pesqueros.	Perú y China actualmente mantienen activo El Tratado de Libre Comercio (TLC), el cual fue suscrito en el año 2009 en Beijing-China por la Ministra de Comercio Exterior y Turismo de Perú, Mercedes Aráoz y por el Viceministro de Comercio de China, Yi Xiaozhun. Cuyo acuerdo entró en vigencia el 01 de marzo de 2010. (MINCETUR,2019)	Se considera para nuestro estudio al Puerto de Shangai, ya que las exportaciones con China aumentaron en un 29.20%, respecto al año 2018, especialmente a través de este puerto. Este porcentaje de exportación abarca el 34% de la exportación total peruana. (INEI, 2019)
PUERTO HONG KONG	CHINA	Productos tradicionales como productos mineros (cobre), productos pesqueros, Hidrocarburos (Petróleo y Gas natural)		Consideramos también la importancia de nombrar y estudiar al Puerto de Hong Kong, en función al movimiento que desarrolla con nuestros productos exportados. Hong Kong es uno de los puertos más importantes con los que contamos en Asia, un gran porcentaje de nuestras exportaciones ingresan al continente a través de sus puertas, sin mencionar la demanda que muestran por nuestros productos tradicionales (91,5%) (SUNAT, 2018)
PUERTO NUEVA YORK Y NUEVA JERSEY	EEUU	Tradicional y No tradicional , Producto textil (algodón) Producto Minero: Plata refinada, Productos agrícolas (café) Productos agropecuarios (mango , uvas, arándanos, espárragos)	El Acuerdo de Promoción Comercial entre Perú y Estados Unidos, se firmó en Washington D.C. el 12 de abril de 2006, y entró en Vigencia a inicios del 2009, esto por las normativas y regulaciones de ambos países con respecto a la aplicación de sus tasas de arancel. (MINCETUR,2019)	Estados Unidos es uno de los principales mercados a las exportaciones del país, dado que productos como: minerales/metales, textiles, productos pesqueros, petróleo crudo, café, cacao, artesanías, paprika, alcachofa, uva, mango, mandarina, espárragos; son altamente demandados, esto también influye por la alta concentración de peruanos en la zona y cuyos productos ingresan por los puertos mencionados. A pesar que en el 2018 su demanda hacia nuestras exportaciones disminuyó, sigue siendo uno de los puertos más importantes para nosotros debido a la creciente importancia por nuestros productos no tradicionales.
PUERTO SINGAPUR	SINGAPUR	Productos tradicionales y no tradicionales como: cacao, uvas, t-shirts, camisas, espárragos, almejas, locos y machas	El TLC entre Perú y Singapur, suscrito el 29 de mayo de 2008 en Lima, cuyos participantes fueron la Ministra de Comercio Exterior y Turismo Mercedes Aráoz Fernández y el Ministro de Comercio e Industria, Lim Hng Kiang, entró en vigencia en el 2009. (MINCETUR, 2019)	Gracias la TLC firmado entre ambas naciones, Singapur aunque es un país con una población de tan solo 5.6 millones de habitantes (Agraria.pe, 2018), es uno de los países que más demanda nuestros productos de consumo, ello, por el poder adquisitivo y el consumo sofisticado de esa población. Solo en el 2017, se lograron importaciones por productos agrónomos con un valor de \$50.1 millones de dólares, siendo esta una oportunidad de crecimiento para nuestras exportaciones a futuro.
PUERTO BARRANQUILLA	COLOMBIA	Productos agrícolas (azúcar), productos del sector químico (óxido de zinc, polímero de etileno)	"Perú suscribió con Colombia un Acuerdo Bilateral Comercial negociándose 186 subpartidas NANDINA, estando exoneradas del 100% Ad/Valorem CIF y de los Derechos Específicos Variables y pagando el IGV, IPM e ISC según corresponda; siendo exigible la presentación del Certificado de Origen". (SUNAT,2019)	El Puerto de Barranquilla, es el puerto multipropósito más grande de Colombia, además de ello, es el único puerto colombiano que cuenta con accesibilidad a una conexión a ferrocarril, lo que da la posibilidad de efectuar cargas y descargas directamente de los muelles. Cabe recordar que muchas empresas peruanas desde el año 2010 han empezado a invertir en Colombia a través de sus marcas, las cuales son en su mayoría sobre consumo masivo, y este puerto sirve como hub para este país.

...sigue siguiente página.

Tabla VI.6. Información de los puertos investigados.

Puerto	Ubicación	Principales productos comercializados	Antecedentes	Motivo de estudio
PUERTO VALPARAISO	CHILE	Productos no tradicionales, como por ejemplo los productos pesqueros, además de Diesel, Cerámica	El acuerdo de libre comercio que actualmente mantiene Chile con Perú, fue suscrito en Lima en el 2006, entrando en vigencia en el 2009. Este acuerdo deriva del "Acuerdo de Complementación Económica N°38 (ACE N°38) vigente desde 1998", el cual fue desarrollado en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), lograndose la liberación arancelaria para el comercio exterior entre dichos países. (Camaraperuchile.org, 2019)	Cepal (2019) nos indica en su informe, que el Puerto de Valparaiso si bien tuvo retroceso este año, sigue ubicandose entre los primero 3 puertos mas importantes de Chile, a su vez a finales del 2018, este y el Puerto del Callao, firmaron un acuerdo de colaboración que les permite poder tener un trabajo en conjunto con el objetivo de generar competitividad entre ambas y mejoras en su cadena logistica respecto al comercio exterior de sus productos. (PortalPortuario, 2018). Mencionado lo anterior, es importante conocer y estudiar las características que ofrece este puerto para las actuales y futuras relaciones comerciales.
PUERTO MANZANILLO	MEXICO	Productos mineros (cobre)	El Acuerdo de Integración Comercial que tienen Perú y México, se firmó en Lima en el 2011, entrando en vigencia un año después. Este acuerdo, deriva también del marco del ALADI (MINCETUR,2019)	Según icontainers.com (2018), el puerto más importante para la economía mexicana es el Puerto de Manzanillo, el cual se encuentra ubicado en el puesto número 13 de las grandes economías del mundo. Otro de los motivos por los cuales es importante conocer este puerto, se debe a que el 12 de febrero del presente año, Mincetur indico que las empresas peruanas tendrían mayor facilidad para la exportación de sus productos al habilitarse la Certificación de Origen Electrónica. "Antes se entregaba tradicionalmente impreso en papel y ahora se da el salto al certificado digital, ahorrando costos y tiempo, además de otorgar mayor seguridad a las operaciones", señaló el Mincetur. (Americaeconomia.com)
PUERTO BARCELONA	ESPAÑA	Productos no tradicionales, en los que encontramos productos minero (zinc), productos agropecuarios (espárragos, etc)	La vigencia del acuerdo comercial entre Perú y la Unión Europea, logró cerrarse el 28 de febrero del 2010 durante la VI Cumbre Unión Europea, América Latina y el Caribe (ALC-UE) en Madrid. La finalidad de este acuerdo es el comercializar al 99.3% nuestros productos agrícolas y al 100% nuestros con un arancel 0%. (MINCETUR,2019)	Considerado como el puerto más importante y el que más crece de España, por su gestión comercial y operacional, el Puerto de Barcelona cerró el 2017 con un crecimiento del 26% por las inversiones en su infraestructura. (Elperiodico.com, 2018). En el caso del Puerto de Valencia, considerado como líder comercial del mediterráneo occidental, el cual cuenta con modernas instalaciones y juega un papel importante en la economía de esa zona, cerró en quinto lugar de la Unión Europea con un movimiento de 5,1 millones de TEUs (ANAVE, 2018); Otro de los factores por los cuales Barcelona y Valencia son puertos importantes a considerar en el estudio, refiere a la demanda gastronómica que se esta dando en España por los 200 restaurantes peruanos que se encuentran en ese país, lo cual demanda gran cantidad de productos agrónomos de Perú (Promperu,2018).
PUERTO VALENCIA	ESPAÑA	Productos no tradicionales como producto Minero (Zinc) y productos pesqueros		

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla VI.7. Perfil de las empresas líderes del sector logístico

Empresa	Años	Misión	Servicios	Motivo
RANSA	78 años de experiencia.	Agregar valor en la relación con sus clientes en base a la gestión y soluciones logísticas, donde son diseñadas específicamente según el perfil del cliente.	Divide sus servicios en dos tipos: 1. Servicios por sector: dan servicios para empresas de retail, minería, gas y petróleo, químicos, pesca, maquinarias, vehicular. 2. Servicios logísticos: servicios estandarizados como almacenaje, distribución, agenciamiento aduanas, última milla.	La experiencia de Ransa, del grupo Romero, por casi 80 años y en distintos sectores es importante ya que nos permite identificar que políticas y prácticas realizan según su variedad de clientes; y como avisan las nuevas necesidades y desafíos en la logística.
DINET	48 años de experiencia.	Desarrollar y operar para nuestros clientes soluciones y servicios de tercerización de aquellos procesos que forman parte de su cadena de suministro.	Igualmente brindan servicios a distintas industrias como sector retail, consumo masivo, minería, construcción, etc. Tiene su Centro Distribución. En el Perú cuenta con 11 sedes operativas (8 en Lima y Callao y 2 en provincia).	DINET, que pertenece al grupo Sandoval con varias empresas en sector logístico, es uno de los operadores logísticos más importantes del Perú; sus servicios son integrales con una variedad de clientes, en consecuencia es importante analizar sus políticas, estrategias y servicios que le ha permitido ser líder en mercado.
PANALPINA	27 años de experiencia	Empresa que brinda valor en la cadena suministro y crea soluciones logísticas de extremo a extremo de manera inteligente y eficiente.	Sus servicios son fundamentalmente aéreos y marítimos, en este último tienen experiencia en trabajar con navieras y puertos. En los últimos años han ampliado servicios como de distribución, aduanas y almacenaje.	Panalpina es una transnacional que está en más de 70 países y viene ofreciendo servicios desde 1935; en consecuencia hay un knowhow, cultura organizacional y estándares, sistemas de información que son trasladados a su sede en Perú.
KUEHNE + NAGEL	22 años de experiencia	Dedicación a la integración e innovación como núcleo de su filosofía empresarial, enfocados en las necesidades de los clientes, con soluciones integrales, excelente calidad y operativa, buscando ser extensión del negocio.	Sus servicios se dividen en tres aspectos: transporte aéreo y marítimo, servicios en tierra que viene ser distribución y todas las operaciones que conlleva entrega mercancía y soluciones integrales para distintos rubros con la implementación de TIC.	Kuehne + Nagel es una de las empresas pioneras como operador logístico, que opera desde 1890 y están en más de 100 países. También hay transferencia de conocimiento a su sede de Perú y en especial las herramientas tecnológicas que han ido implementando en este sector.
AUSA	30 años de experiencia	Ofrecer soluciones logísticas que generen ventajas competitivas a nuestros clientes, mediante la gestión y sincronización de su cadena de abastecimiento local e internacional.	AUSA ofrece servicios de transporte internacional, aduanas, almacén, distribución y transporte. También dan soporte a los proyectos de empresas importantes, razón por la cual tienen 7 oficinas en el Perú, de las cuales se tiene Matarani, Piura, Salvaery y Chimbote.	AUSA es la empresa líder en ofrecer servicio de agenciamiento aduanas y transporte, en el Perú, a las empresas más reconocidas; en consecuencia es de interés analizar los factores que han permitido este en primer lugar por varios años y sea una empresa que muchos confían en sus servicios.

Elaboración: autores de la Tesis.

Tabla VI.8. Identificación de los objetivos de los operadores logísticos

EMPRESAS OPERADORES LOGISTICOS											
Nº	OBJETIVOS	DP World Laurin	Area Continental	Ransa	T-Gestiona	Neptunia	DHL Forwarding Peru	Evergreen Peru	Altius Logística Internacional Peru	Dinet	Ausa
1	Objetivo N°1	Tener una participación del mercado sur en 40%.	Garantizar el abastecimiento de insumos y materias primas importadas	Gestionar operaciones aduaneras que permitan cumplir con los requerimientos operativos de nuestros clientes, brindando un servicio con alto valor agregado.	Ser un operador logístico integral que ofrezca soluciones logísticas a medida que requiera nuestros clientes.	Ser el primer operador más importante del mercado.	Ser el operador logístico con mayor participación de mercado dentro de los operadores logísticos	Ofrecer transporte confiable que no solo garantice la eficiencia en el traslado de mercadería sino también gestionar aspectos de seguridad para evitar problemas asociados al narcotráfico.	Desarrollar el volumen de negocio y facturación entre las empresas que el grupo tiene.	Desarrollar y proveer soluciones integrales para las necesidades logísticas.	Brindar Soluciones Logísticas que generen ventajas competitivas a nuestros clientes, mediante la gestión y sincronización de su cadena de abastecimiento local e internacional.
2	Objetivo N°2	Estar dentro de los 5 operadores logísticos más importantes del mercado.	Buscar el mejor costo logístico posible y en el tiempo adecuado/oportuno.	Atender las necesidades de nuestros clientes de cualquier sector económico.	Gestionar comercio exterior como almacenamiento, distribución y delivery a nivel nacional.	Aumentar la participación en la zona norte.	Mantener el crecimiento que venimos realizando a los largo de estos años.	Transportar mercancía al mejor costo posible.	Ser líder en mencionada ruta tanto para Perú como sudamérica.	Contar con certificaciones internacionales para ofrecer seguridad en las operaciones.	Estar actualizados con las mejores soluciones tecnológicas, lo cual nos permite ofrecer a nuestros clientes agilidad en nuestras operaciones e información confiable en tiempo real.
3	Objetivo N°3	Integrar a nuestros clientes con el puerto del Callao.	Gestionar la distribución en los tiempos establecidos.	Contar con Infraestructura apropiada y plataforma para brindar el mejor servicio logístico del mercado.	Verificar los indicadores de rendimiento, de manera que siempre se vea la disponibilidad.	Integrar la zona sur, centro y norte del Perú con nuestros servicios.	Ser la compañía logística para el mundo, que brinda soluciones logísticas, de un modo sostenible debido a las exigencias medio ambientales.	Conectar al Perú con el mercado Asiático de manera eficiente.	Brindar servicio de calidad mediante uso de tecnología.	Integración de todos sus sistemas logísticos, así como con sus proveedores y posteriormente a esto, terminar el portal de visibilidad y trazabilidad para el cliente de los sectores de Retail, Consumo Masivo, Bienes Duraderos, Cosméticos y Minería.	Transformar a AUSA en el mejor operador logístico integral de nivel mundial en el Perú.
4	Objetivo N°4	Participar de una forma mas activa y completa en la cadena de Supply de nuestros clientes.	Gestionar la reducción de nuestros costos logísticos.	Ser reconocidos como la mejor alternativa de soporte para el crecimiento de sus operaciones, diseñando y ejecutando operaciones seguras y confiables pensadas a la medida de sus necesidades.	Cumplir con los indicadores de la compañía.	Contar con todos los sistemas posibles para la trazabilidad, conexión y coordinación de pedidos	Prestar un servicio de calidad a nuestros clientes con dedicación y dirigiendo a la entrega de atención personalizada y al seguimiento minucioso de la mercadería.	Tener mayor participación en la cadena suministro de nuestros clientes.	Fidelizar a los clientes generando eficiencias en las operaciones logísticas.	Brindar una SEGURIDAD INTEGRADA en todos nuestros procesos de transporte y servicios de integrados	Sobrepasar las reales expectativas de nuestros clientes entregando un servicio de calidad, con el fin de cultivar una relación de largo plazo y beneficio mutuo.
5	Objetivo N°5		Maximizar el EBITA de nuestra operación.	Proveer servicios para las operaciones de comercio exterior, especializados en distintos sectores como: Minería y Energía, Consumo Masivo, Retail, Agropecuario, Industrial y Textil.		Gestionar proyectos donde sus clientes los requieran mas de lo que ellos actualmente ofrecen.	Mantener el nivel de servicio que venimos ofreciendo.	Ampliar nuestros servicios como en la porción tierra.	Dar soluciones logísticas al mejor costo.	Brindar servicios en otros países, que sería la internacionalización.	

Elaboración: autores de la Tesis.

Tabla VI.9. Perfil de los expertos entrevistados

Experto	Cargo	Empresa	email	Experiencia
Israel Castro Ponce	Jefe Operaciones (cuenta Adidas)	Dinet S.A	icastro@dinet.com.pe	Cuenta con más de 20 años de experiencia en sector logístico. Actualmente labora en Dinet como jefe operaciones para toda la logística de Adidas.
Julio César Ugaz	Manager Business Department / Import	Evergreen Shipping Agency (Perú) SAC	Jugaz@evergreen-shipping.com.pe	Más de 12 años en el sector transporte marítimo, actualmente trabaja en una de las más importantes navieras de Asia.
Judith del Rio	Gerente General	Cargo World Peru S.A	Jrio@cargoworld.com.pe	Alrededor 12 años experiencia en sector logístico. Actualmente desarrolla un sistema para la trazabilidad en toda la cadena.
Carlos Ortiz Del Castillo	Head of Business Development	Altius Logística Internacional Perú S.A	cortiz@grupoaltius.com	Más de 8 años experiencia en un operador logístico; en los últimos años ha estado desarrollando proyectos de logística integral, como refinería Talara.
Daniel Graf	Gerente General	Neptunia S.A	Gabriel.Graf@neptunia.com.pe	Tiene más de 25 años de experiencia en operadores logísticos. Actualmente dirige los negocios de Neptunia y asumiendo la dirección de DP Word Lurin.
Martha Vargas Garcia	Jefe de operaciones	South Express Cargo Perú S.A.C	martha.garcia@southexpress.pe	Tiene más de 15 años de experiencia en agencias de carga y aduanas. Actualmente se encarga de dirigir y supervisar las operaciones logísticas para los clientes de la empresa.
Eduardo Luján Zurita	Site Manager IWS	DHL Forwarding Peru .SA	eduardo.lujan@dhlforwarding.com.pe	Tiene más de 15 años de experiencia en empresas importadoras y operadores logísticos. Actualmente esta cargo de toda la gestión de Clorox.
Jose Enrique Condezo Guerra	Gerente General	DP World Lurin SA	Jose.condezo@dpworld.com	12 años de experiencia en sector logístico, en los últimos 8 años trabajo para DP World y actualmente en la gerencia DP Worl Lurin.
Sandra Mandujano Hermoza	Jefe Comercio Exterior	T-Gestiona Logística SAC	smandujano@tlogistica.com.pe	Alrededor 10 años experiencia en comercio exterior y logística; actualmente esta a cargo de todas operaciones de las unidades de negocio del grupo telefónica y desarrollo de negocios para Tlogistica que es un operador logístico 4PL
Hugo Retamozo Arias	Jefe Supply Chain	Arca Continental Lindley S.A	hretamozo@lindley.com.pe	Más de 9 años de experiencia en logística y distribución; actualmente se desempeña como jefe Supply Chain en corporacion Lindley.
Ivan Ticona	Jefe Supply & Comex	Fide Importaciones E.I.R.L	iticona@fideimportaciones.pe	10 años experiencia en importaciones, actualmente supervisa operaciones de importación y almacén de Fide.
Jose Antonio Valdivieso Loo	Logistics Operations Leader	Clorox Peru S.A	Jose.valdivieso@clorox.com	Alrededor 10 años experiencia en el sector logístico; actualmente dirige y gestiona el almacén y distribución de Clorox a nivel nacional.
Lizeth Cardenas Guzmán	Supply Chain Manager	Huawei Del Peru S.A	lizeth.cardenas@huawei.com	Más de 10 años experiencia en operaciones logísticas e importación. Actualmente es la encargada de todas las operaciones logísticas, almacén y distribución para Huawei.
Jaime Franco Lizarraga	Gerente Operaciones y Servicio Al Cliente.	Belcorp	fjaime@belcorp.biz	12 años experiencia en empresas importadoras de consumo masivo; actualmente se desempeña como gerente de abastecimiento y logística de Belcorp.
Gerald Burgos Alvarez	Dirección de Planeamiento y Estudios Económicos	Autoridad Portuaria Nacional	gburgos@apn.gob.pe	Más de 12 años de experiencia en temas portuarios; actualmente trabaja en APN en temas de investigación y planeamiento de proyectos portuarios para el Perú.

Elaboración: autores de la Tesis

6.2 *Análisis de los datos*

Siguiendo la metodología de Caralli, luego de realizar la recolección de información en cada una de las fuentes, se efectuará una revisión y análisis para obtener factores claves o de soporte, que son elementos a considerarse como posibles factores críticos.

6.2.1 *Análisis ambiental*

Los estudios e informes nos permiten obtener factores claves o de soporte, los que vienen de un análisis de temas o aspectos de relevancia que impactan de forma positiva o negativa en la gestión o desarrollo de las actividades de los operadores logísticos, cabe señalar, en dichos estudios hay recomendaciones que van a devenir en factores claves que luego pueden convertirse en factores críticos de éxito. En los Anexo No 4, Anexo No 5 y Anexo N°6 se muestran las tablas respectivas de análisis ambiental, tanto de los estudios sobre el sector logístico y comercio exterior del país como de los puertos importantes del mundo incluido el Puerto de Chancay.

Del análisis ambiental asociado a los estudios sobre comercio exterior, la logística y el sistema portuario del país, identificamos los siguientes temas claves:

- ✓ Infraestructura
- ✓ Puertos y Aduana
- ✓ Informalidad
- ✓ Servicios Logísticos
- ✓ Tecnología
- ✓ Costos
- ✓ Gestión
- ✓ Competitividad
- ✓ Seguridad

Del análisis ambiental asociado a información relevante de los puertos en el mundo y del Puerto de Chancay, obtenemos los siguientes factores claves o de soporte:

- ✓ Tecnología
- ✓ Inversión en Infraestructura
- ✓ Competitividad y eficiencia

6.2.2 *Análisis de la industria*

Mediante un benchmarking se analiza a las empresas con mayor reconocimiento y prestigio. En cada una de ellas se ha revisado y analizado los tipos de servicios que ofrecen, si cuentan con plataforma digital o un sistema que integre sus servicios, la conectividad con sus clientes, el aspecto de las nuevas tecnologías y que tipo de servicio específico propio tiene cada empresa como un valor añadido. La información es obtenida mediante sus páginas y artículos sobre las empresas, la que se analiza a partir de los siguientes cinco tipos de factores claves, tanto a nivel organizacional como operacional:

- ✓ Ambiente
- ✓ Industria
- ✓ Posición competitiva o pares
- ✓ Temporal
- ✓ Gestión Empresarial

En el Anexo N°3 se muestran las tablas X.48 al X.52 de análisis de factores clave de la industria como benchmarking.

6.2.3 *Análisis de opinión de expertos*

Luego de haber integrado, revisado y analizado las opiniones generadas en las entrevistas de cada experto, se obtiene aspectos o temas claves o de relevancia desde varias aristas y propias de la experiencia y relación con su entorno para cada una de las empresas, tales como la problemática y casuística del comercio exterior de cada operador logístico, el uso y la necesidad de tecnología, como afecta a sus procesos de trabajo la tramitología de las entidades gubernamentales, las limitaciones de la infraestructura, entre otros. Todos estos puntos pasan por el análisis y clasificación, luego identificamos a qué área o categoría corresponde para poder obtener los factores clave.

La información obtenida se analiza a partir de los siguientes cinco tipos de factores claves, tanto a nivel organizacional como operacional:

- ✓ Ambiente
- ✓ Industria
- ✓ Posición competitiva o pares
- ✓ Temporal
- ✓ Gestión Empresarial

En el Anexo No 2 se muestran las tablas X.33 al X.47 de análisis de temas o factores clave obtenidos de la opinión de los expertos.

6.3 Agrupamiento e identificación de factores claves

6.3.1 Agrupamiento e identificación – Análisis ambiental

En esta etapa se realizó el agrupamiento de factores, desde el análisis efectuado a las investigaciones o estudios especializados. Cada uno de ellos abordan temas en común o que apuntan un problema, deficiencia o también oportunidad; una vez que son agrupadas podremos determinar u obtener factores críticos.

A continuación, se lista los factores claves o de soporte identificados:

- ✓ FC1: Falta de infraestructura que permita la conectividad entre las zonas productivas, terminales y ciudades del país.
- ✓ FC2: Plataformas logísticas que integren a todos los actores en la cadena.
- ✓ FC3: Exceso de procesos, tramites, fiscalización, congestión, demoras en las operaciones logísticas.
- ✓ FC4: Transportistas informales que ponen en riesgo el transporte local; así como la competencia informal de operadores logísticos.
- ✓ FC5: Capacidad para ofrecer distintos tipos de servicios, con calidad y seguridad, según las necesidades y exigencias de los clientes o mercado.
- ✓ FC6: Falta de tecnología de vanguardia en cada actor de la cadena y estén integrados.
- ✓ FC7: Precios competitivos y mayor transparencia de los mismos.
- ✓ FC8: Tener certificaciones que garanticen el servicio y brinden respaldo, como ser OEA u otras certificaciones como BASC, ISO.
- ✓ FC9: Elevar la competitividad tanto de procesos, tiempos de atención, implementación de sistemas, procedimientos.
- ✓ FC10: Seguridad en cada proceso logístico, para lo cual se requiere buenos procedimientos y planes de riesgos.

En la tabla VII.1 se detalla cómo se obtienen estos factores claves.

Tabla VI.10. Agrupamiento Factores Claves – Análisis Ambiental

INVESTIGACIONES O ESTUDIOS							Factores Crítico
FACTOR	PLANLOG	PENX2025	COSTPORT	SCADENAS	APAM	CNC	
INFRAESTRUCTURA	Deficientes vías que no permiten conectividad entre terminales, regiones, zonas industriales o productivas, además de ciudades principales.	Mejorar la infraestructura de la logística para la exportación.		Deficiencias físicas generan restricciones y saturación en las principales vías. Cuellos de botella para entrar y salir de los terminales.		Hace falta plataformas logísticas multimodales que integren toda la cadena y actores. Las carreteras están por debajo del promedio de América Latina y no se caracteriza por su conectividad y ser complementaria.	FC1: Falta de infraestructura que permita la conectividad entre las zonas productivas, terminales y ciudades del país. FC2: Plataformas logísticas que integren a todos los actores en la cadena.
PUERTOS Y ADUANA	Complejidad de retiros e ingresos de contenedores genera altos costos y sobrecostos respecto a sus ineficiencias.		Excesivos tiempos en los procesos de comercio exterior, debido a fízcalización de aduana, congestión de acceso a puertos y los trámites exigidos.		Sector marítimo y portuario sobregulado en trámites y fiscalización que no generan valor.	Hace falta un plan logístico para que estandarice y regule con fines de simplicidad y competencia. Acelerar proyectos respecto a plataformas logísticas, cabotaje, inversión logística público-privada.	FC3: exceso de procesos, trámites, fiscalización, congestión, demoras en las operaciones logísticas.
INFORMALIDAD	Mucho transporte sin certificación, Presencia de flotas vehiculares antiguas no especializadas para el tipo de carga. Falta de seguridad y robos recurrentes.			Elevada informalidad de los transportistas, también por parte de los agentes de carga y otros actores.			FC4: transportistas informales que ponen en riesgo el transporte local; así como la competencia informal de operadores logísticos.
SERVICIOS LOGISTICOS	Se requieren empresas que realicen logística internacional o comercio exterior, así como logística local. Se requiere mayor operadores 3PL y 4PL. Se necesita capacitaciones y certificaciones.	Garantizar la continuidad de los servicios logísticos con planes de gestión de riesgo.		Existen demanda de servicios de frío en todo el proceso de la cadena, así como adecuado embalaje para las exportaciones. Se requiere personal capacitado para la manipulación de la carga, en especial los perecibles.		Demanda a los transportistas el servicio de intermodalidad.	FC5: Capacidad para ofrecer distintos tipos de servicios, con calidad y seguridad, según las necesidades y exigencias de los clientes o mercado.
TECNOLOGIA	Limitado uso de TIC en puertos y operadores.	Uso de tecnología para optimización de los procesos y elevar el desempeño de los servicios logísticos en el comercio exterior.				Carencia de tecnología de vanguardia aplicado al sistema portuario. Operadores necesitan uso de TIC's para integrarse con terminales portuarios, entidades del estado proveedores y clientes.	FC6: falta de tecnología de vanguardia en cada actor de la cadena y estén integrados.
COSTOS		Reducir costos de las operaciones logísticas y comercio exterior.	Falta de transparencia en las estructuras de costos sobre los servicios que dan los operadores.				FC7: Precios competitivos y mayor transparencia de los mismos.
GESTION		Aplicación de estándares internacionales.		Se demanda operadores con certificación OEA, para garantizar y tener confianza con quien se trabaja.	Exigencia en prestar servicios logísticos de calidad, competitivos y certificados con estándares internacionales.	Gestión inteligente con soporte de tecnología para hacer más simple y seguro las operaciones logísticas.	FC8: Tener certificaciones que garanticen el servicio y brinden respaldo, como ser OEA u otras certificaciones como BASC, ISO.
COMPETITIVIDAD			Ineficiencias y demoras en los procesos logísticos por regulaciones, generan altos costos y sobrecostos.	Existen factores que impiden ser más competitivos, como tramitología, demoras y tiempos de esperas inspecciones físicas innecesarias. Duplicidad de funciones por parte de entidades (Senasa, Aduanas, etc) Factores que encarecen el servicio o precio del bien.	Bajo nivel de servicio en los terminales portuarios, congestión, demoras, daños a la carga.	Debil sistema o estructuración de operadores y transportistas que no satisfacen las necesidades. Hace falta por parte del gobierno un observatorio logístico que evalúe el rendimiento.	FC9: Elevar la competitividad tanto procesos, tiempos, implementación de sistemas, procedimientos.
SEGURIDAD				La inseguridad en los terminales es alta y ocasiona robos, pérdidas, contaminación de contenedores en la exportación.	Procedimientos y controles efectivos para evitar los riesgos de seguridad y contaminación en la carga.		FC10: seguridad en cada proceso logístico, para lo cual se requiere buenos procedimientos y planes de riesgos.

Elaboración: Autores de la Tesis

Adicionalmente, se lista los factores obtenidos del análisis ambiental asociada a los puertos más importantes en el mundo, sobre todo con aquellos con los que el Perú tiene una relación de comercio exterior vigente y relevante:

- ✓ FC1. La gran infraestructura permite que los puertos modernos sean multipropósito y puedan recibir y atender varias naves en simultaneo; lo cual es importante para un operador logístico porque le permite realizar las operaciones en menor tiempo y puede atender a distintos tipos de clientes o manejar diversas cargas.
- ✓ FC2. Los puertos HUB´s y modernos tienen capacidad de atender una variedad de clientes o tipos de carga, esto permite que un operador logístico se especialice en distintos manejos (contenedores, carga break bulk, rodante, refrigerados, etc.), ya sea en la exportación o importación
- ✓ FC3: Los principales puertos cuentan con altos niveles de tecnología, tanto a nivel de automatización para el manejo de la carga como de sistemas y plataformas informáticas para la gestión de la tramitología. Es importante que los operadores logísticos tengan un sistema que pueda trabajar y hacer conectividad con las plataformas de los puertos.
- ✓ FC4: Los puertos más importantes realizan una gestión moderna de puertos y cuentan con planes, proyecciones y estrategias. Es ventajoso que los operadores tengan conocimiento de ellos, para que también incorporen sus estrategias y en especial tomen ventajas u oportunidades.
- ✓ FC5: Los puertos modernos realizan acciones para ser más competitivos, sea en infraestructura, tecnología o brindando mayor servicio. Para que un operador logístico no sea despojado y rezagado debe ir en la misma línea para que pueda interactuar entre puerto y usuarios final.

En las Tabla X.56 al Tabla X.58, del Anexo N° 6 se detalla cómo se obtienen estos factores claves.

Asimismo, se efectuó un análisis ambiental respecto de la influencia y ventajas del proyecto de Puerto de Chancay, cuyos factores claves describimos a continuación:

- ✓ FC1: El puerto de Chancay contempla ser un puerto de gran infraestructura, por un lado, para ser un nexo con China y otro brindar mejores y diversos servicios a las empresas peruanas y de la región; en consecuencia, un operador logístico debe identificar qué tipos de clientes van usar el puerto chancay y ver qué tipos de servicios puede ofrecer según sea el tipo de carga.
- ✓ FC2: El puerto buscará atender el centro y norte del país, por consiguiente, se debe identificar a las empresas que realicen comercio exterior de estas regiones, así mismo tener instalaciones en chancay para que trabaje con la aduana y pueda ser receptor de cargas de otros países (de los agentes asociados) que usen el puerto, especialmente si se apunta ser un HUB.
- ✓ FC3: los servicios que ofrezca el operador deben ir en función del servicio que ofrezca el puerto y así ser el nexo entre puerto y cliente.
- ✓ FC4: identificar qué tipo de tecnología va implementar Chancay y tener una que permite integrarse con la del puerto, de esta manera se integre a la plataforma.
- ✓ FC5: los operadores logísticos tienen sus agentes o socios en otros países, por consiguiente, deben trabar en conjunto y tomar ventajas (como movilizar cargas, recibir o gestionar las que vienen en tránsito, ser agentes receptores) si Chancay llega a ser un HUB.
- ✓ FC6: El puerto Chancay apunta ser competitivo por su infraestructura, servicios y tecnología; por lo tanto, las estrategias del operador deben ir en la misma dirección para que brinde servicio a los clientes que demanden.

En la Tabla X.55 del Anexo N° 5 se detalla cómo se obtienen estos factores claves.

6.3.2 Agrupamiento e Identificación – Industria

Igualmente, para el análisis que se realizó en la industria a empresas líderes del sector logístico en el Perú, se les agrupó a aquellas con similitudes en sus procesos operativos, funciones, tipos de clientes, uso de tecnología, soluciones logísticas, etc.

Todas se agruparon según guarden una misma línea o similitud, para luego poder obtener los siguientes factores claves (ver detalles en la siguiente Tabla XI.12):

- ✓ FC1: Brindar servicios integrales logísticos con orientación a la satisfacción del cliente, buscando verticalidad y la mayor amplitud de servicios, con proactividad e innovación para cubrir la necesidad del cliente.
- ✓ FC2: Uso intensivo de las TI y automatización para dar soporte a las operaciones logísticas, con sistemas y plataformas capaces de integrarse a los sistemas del cliente y proporcionen visibilidad, historia y trazabilidad a los clientes
- ✓ FC3: Brindar servicios con valor agregado a los clientes, con procesos simples que proporcionen transparencia, visibilidad y trazabilidad, generando eficiencia en costos para los clientes
- ✓ FC4: Contar con certificaciones internacionales para asegurar los servicios y los procesos internos de la empresa

Tabla VI. 11. Agrupamiento factores claves – análisis Industria

Factores clave obtenidos de las fuentes	Agrupamiento de Factores Claves FC (TOP BENCH)
RANSA: Gestión logística integral. Asesoría y consultoría al cliente	<p>FC: Brindar servicios integrales logísticos con orientación a la satisfacción del cliente, buscando verticalidad y la mayor aptitud de servicios, con proactividad e innovación para cubrir la necesidad del cliente.</p>
DINET: Servicios y soluciones integrales (en Comercio Exterior, Transporte y Distribución, Gestión de CDs y Soluciones logísticas e-commerce)	
PANALPINA: Soluciones integradas en toda la cadena de suministro (incluye fletamiento marítimo y aéreo)	
AUSA: Ofrecer todos los servicios de la cadena logística local e internacional (Embalaje, agencia de aduanas, Servicio de Pick Up y Delivery, Consolidación y desconsolidación de carga, transporte marítimo FCL y LCL, aéreo, terrestre y multimodal, Carga de proyectos, Almacenaje, Distribución, Transporte)	
KUEHNE+NAGEL: Desarrollar soluciones logísticas personalizadas en toda la cadena de suministro, consultoría y planificación de logística hasta servicios postventa. Servicio de transporte intermodal y Logística de proyectos	
RANSA: Línea conmutada y TCI con Aduanas. Tecnología para CDs: terminales, REDI	<p>FC: Uso intensivo de las TI y automatización para dar soporte a las operaciones logísticas, con sistemas y plataformas capaces de integrarse a los sistemas del cliente y proporcionen visibilidad, historia y trazabilidad a los clientes</p>
DINET: Cuenta con tecnología aplicada a las operaciones, como GPS, WMS, TMS, Tracking Web y App, DRP	
PANALPINA: Plataforma virtual "Panalpina Charter Network", permite asegurar la capacidad de carga en innumerables rutas y horarios en todo el mundo. Cuenta con software que le permite tomar decisiones con respecto a la calidad de producto, la cual debe estar documentado, probado y validado. Smart View.	
AUSA: On-Line (AOL), plataforma de servicio de información por Internet que permite a nuestros clientes a través de aplicaciones muy intuitivas y personalizadas visualizar el estado exacto de sus operaciones y transacciones en tiempo real.	
KUEHNE+NAGEL: Sistemas de TI de vanguardia, nuestra experiencia interna y nuestro excelente servicio al cliente, dedicación para ser el líder del mercado. Plataforma digital, cuenta con un centro de Control Logístico (Logistics Control Centre, LCC) la cual permitira ampliar y optimizar el servicio puerta a puerta .	
RANSA: Buscar ser socios de sus clientes y reducir sus costos totales. Simplificar la logística en la cadena de suministro y reducir la complejidad de sus procesos.	<p>FC: Brindar servicios con valor agregado a los clientes, con procesos simples que proporcionen transparencia, visibilidad y trazabilidad, generando eficiencia en costos para los clientes</p>
DINET: Brindar transparencia, visibilidad y trazabilidad a sus clientes	
PANALPINA: Servicio de valor agregado en logística y producción (logística integrada, planificación de materiales, instalación técnica y gestión de proyectos).	
AUSA: Buscar superar las expectativas de los clientes entregando un servicio de calidad, con el fin de cultivar una relación de largo plazo y beneficio mutuo.	
KUEHNE+NAGEL: Proporcionar soluciones integradas que creen valor a las principales industrias del mundo. Nuestras soluciones especializadas de valor agregado se adaptan a sus necesidades	
RANSA: Certificación CEAD (Coalición empresarial anticontrabando y drogas) para exportaciones más confiables. Cuenta con certificaciones ISO, BASC, CEAD. Trinorma para las operaciones de transporte terrestre	<p>FC: Contar con certificaciones internacionales para asegurar los servicios y los procesos internos de la empresa</p>
DINET: Contar con certificaciones: Sistemas Integrados de Gestión certificado con ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 39001, BASC y Código de Cianuro.	
PANALPINA: Altos estándares de calidad, donde sea y cuando sea.	
AUSA: Certificaciones de nivel internacional: BASC V 4-2012 RMS C-TPAT, OEA, ISO 9001:2015	
KUEHNE+NAGEL: Líder en grupaje, LTL, FTL. certificación Global Cargo iQ Fase 2	

Elaboración: Autores de la Tesis.

6.3.3 Agrupamiento e Identificación – Entrevista a expertos

La fase del agrupamiento implica relacionar por similitud o puntos en común respecto de los factores claves que ha señalado cada experto, según la clasificación que se haya identificado, esto quiere decir por cada área o categoría se van encontrar ideas, conceptos, experiencias u opiniones que guarden similitud o toquen un tema en común, es así como se realiza el agrupamiento y luego de unir dichas ideas y relacionarlas se obtienen los factores claves, a manera de resumen o idea en pocas líneas. En las siguientes tablas se mostrará el agrupamiento de factores claves, realizado a partir de la fuente de la opinión de expertos, según cada uno de los cinco tipos de factor:

➤ Ambiente (11 factores claves)

- ✓ FC1: Reducir la complejidad burocrática y ausencia del uso de TI's en la tramitología por parte de las entidades gubernamentales, lo cual genera demoras y sobrecostos en el proceso del Comercio Exterior.
- ✓ FC2: El Puerto de Chancay debe ser competitivo en términos de infraestructura moderna, con altos estándares de accesibilidad y transitabilidad, y que brinde servicios portuarios a todo tipo de carga (multipropósito).
- ✓ FC3: El Puerto de Chancay debe ser atractivo para los importadores y en especial para los exportadores, en términos de nivel de servicio y precios competitivos, facilitando el desarrollo de los procesos logísticos de manera segura y efectiva.
- ✓ FC4: El Puerto de Chancay debe atraer a cualquier línea marítima (multilínea), sin restricciones ni preferencias.
- ✓ FC5: La ZAL u otra plataforma logística no debe tener conflictos respecto a los servicios portuarios, estos se deben complementar.
- ✓ FC6: La ZAL debe ofrecer un alto nivel de servicio, facilidades, condiciones y precios competitivos respecto de las cercanías al Puerto de Chancay para que los operadores logísticos decidan instalarse en ella.
- ✓ FC7: Los costos de los terrenos y/o alquileres en las cercanías del Puerto de Chancay deben ser similares o menores al promedio de las zonas industriales de Lima y Callao.
- ✓ FC8: La deficiente infraestructura vial impacta de manera negativa en los servicios de transporte terrestre de carga.
- ✓ FC9: Problemas de seguridad como la delincuencia y el narcotráfico en el entorno del sistema portuario afectan las inversiones y costos de las operaciones logísticas.

- ✓ FC10: Disponibilidad de personal técnico y profesional capacitado en la zona, ya que sería un costo significativo mover personal desde Lima a Chancay.
 - ✓ FC11: Crecimiento del comercio exterior del país hace atractivo el desarrollo de los servicios logísticos.
- Industria (12 factores claves)
- ✓ FC1: Invertir en infraestructura del depósito temporal, centro de distribución o almacén para soportar los servicios de manera eficiente.
 - ✓ FC2: Estar ubicados en las cercanías al puerto o mercado (zonas industriales).
 - ✓ FC3: Brindar servicio de calidad de acuerdo a las exigencias del mercado, en término de rapidez, eficiencia en coordinación y tiempos, atención personalizada y proactividad.
 - ✓ FC4: Brindar tarifas competitivas a través de eficiencia en costos para generar valor en los clientes.
 - ✓ FC5: Brindar trazabilidad y visibilidad de la mercancía en todo el proceso logístico a los clientes.
 - ✓ FC6: Contar con sistemas que se integren a los sistemas de los clientes y de las entidades gubernamentales.
 - ✓ FC7: Contar con tecnología especializada que integre los procesos logísticos y genere eficiencia en la cadena de suministro para generar valor al cliente.
 - ✓ FC8: Ser un operador que esté en la capacidad de ofrecer un servicio logístico integral.
 - ✓ FC9: Contar con procedimientos estandarizados para garantizar las operaciones y no se incurran en errores u omisiones.
 - ✓ FC10: Reclutar o contratar técnicos y profesionales en la cadena de suministro con experiencia según la posición.
 - ✓ FC11: Revisar y verificar que los proveedores sean empresas formales y con respaldo financiero para garantizar el servicio a los clientes.
 - ✓ FC12: Otorgar crédito a las empresas a través de una evaluación financiera.
- Posición competitiva o pares (05 factores claves)
- ✓ FC1: Ser claros y competitivos con nuestros precios en relación al servicio ofrecido a nuestros clientes.

- ✓ FC2: Buscar ser la representación de un operador reconocido internacionalmente, como respaldo de marca y capacidad de negociación o acuerdos con proveedores.
 - ✓ FC3: Ofrecer servicios de valor añadido en función a las operaciones del cliente con el objetivo de lograr una fidelización.
 - ✓ FC4: Tener la capacidad y flexibilidad para dar un servicio integral con eficiencias en tiempo y seguridad en cualquier etapa de la cadena de suministro.
 - ✓ FC5: Ser innovadores en el uso de tecnología y sistemas digitales en función al ahorro en costos y mejoras a lo largo de la cadena.
- Temporal (05 factores claves)
- ✓ FC1: Identificar a las empresas del norte que realicen actividad de comercio exterior para brindar servicios a través del Puerto de Chancay.
 - ✓ FC2: Identificar y negociar con los operadores directos (puertos, navieras, almacenes), con el fin de tener mejor costo y atención.
 - ✓ FC3: Implementar tecnología de vanguardia (TIC) en todas las etapas de servicio y que estén integradas apuntando a la logística 4.0 como una mega-tendencia.
 - ✓ FC4: Tener la certificación OEA para garantizar y dar la seguridad en las operaciones logísticas, y a la vez ser de respaldo ante los clientes.
 - ✓ FC5: Implementar políticas o planes en base a las nuevas tendencias.
- Gestión Empresarial (17 factores claves)
- ✓ FC1: Contar con un planeamiento estratégico que contemple valores organizacionales, con la definición clara del mercado del negocio y su sistema de gestión, con mecanismos sencillos y rápidos para la toma de decisiones y manejo de KPIs claves.
 - ✓ FC2: Contar con un plan comercial y de marketing claros, que contemple los servicios y los riesgos asociados desde antes de la ejecución de los mismos.
 - ✓ FC3: Contar con un plan operativo que defina claramente los procesos para la ejecución de los servicios, el manejo eficiente de la carga en toda la cadena, la distribución del trabajo y las operaciones, para evitar errores en los servicios.
 - ✓ FC4: Brindar servicios integrales logísticos con orientación a la satisfacción del cliente, buscando verticalidad y la mayor amplitud de servicios, con proactividad e innovación para cubrir la necesidad del cliente.

- ✓ FC5: Asegurar el cumplimiento del servicio, en términos de calidad y tiempos de entrega, como herramienta de fidelización y generación de confianza.
- ✓ FC6: El área de operaciones es crítica para la entrega de servicios de calidad, pues, representa el corazón del negocio del operador logístico.
- ✓ FC7: Los procesos operativos deben ser confiables y garantizar eficiencia, buscando la optimización de los mismos a través de la mejora continua y la aplicación de buenas prácticas de gestión operativa.
- ✓ FC8: Capaces de tener áreas integradas, una comunicación interna efectiva y niveles altos de coordinación en el personal, que permita entregar servicios de calidad.
- ✓ FC9: Contar con procedimientos claros, actualizados, simples, estandarizados e interiorizados por el personal.
- ✓ FC10: Contar con funciones y procesos automatizados que generen trazabilidad y rapidez en los servicios del cliente.
- ✓ FC11: Capacidad de flexibilidad y adaptabilidad acorde con los requerimientos de los clientes, actuar y atender cualquier problema mediante planes de contingencia definidos.
- ✓ FC12: Talento humano con valores, calificado, con experiencia, proactivo y capacitado en el manejo de sistemas y de los procedimientos del negocio.
- ✓ FC13: Minimizar la alta rotación del personal quienes se van con el knowhow, principalmente del área de operaciones, con planes de capacitación y entrenamiento en todos los procesos y servicios logísticos.
- ✓ FC14: Uso intensivo de las TI y automatización para dar soporte a las operaciones logísticas, con sistemas y plataformas capaces de integrarse a los sistemas del cliente y proporcionen visibilidad, historia y trazabilidad a los clientes
- ✓ FC15: Gestionar y buscar eficiencias con los proveedores para reducir costos, espacios y tiempos.
- ✓ FC16: Proporcionar un manejo seguro de la información del cliente con protocolos robustos para evitar riesgos de pérdida de información y documentación crítica del cliente.
- ✓ FC17: Contar con procesos certificados.

Tabla VI.12. Agrupamiento de factores críticos- área ambiental

Factores clave obtenidos de las fuentes	Agrupamiento de Factores Claves "FC" (Ambiente)
BELCORP: El estado debe enfocarse en sistemas simples y automatizados.	FC1: Reducir la complejidad burocrática y ausencia del uso de TI's en la tramitología por parte de las entidades gubernamentales, lo cual genera demoras y sobrecostos en el proceso del Comercio Exterior.
ALTIUS: Existen problemas burocráticos por parte de Aduana.	
NEPTUNIA: Aduana tiene procedimientos complicados. Esperamos digitalización por parte de las entidades, y debemos estar en línea con ese cambio.	
CARGO WORLD: El Estado debe dar facilidades en sus gestiones y promoción a los operadores.	
T-GESTIONA: Evitar incidencias con aduana (multas por error en declaración).	
HUAWEI: Mayor facilidad de Aduana para nacionalizar mercancía. Entidades gubernamentales ponen trabas en las gestiones.	
DPW: La tecnología debe ser aplicada en la documentación y tramitología. Simplicidad en los procesos logísticos	FC2: El Puerto de Chancay debe ser competitivo en términos de infraestructura moderna, con altos estándares de accesibilidad y transitabilidad, y que brinde servicios portuarios a todo tipo de carga (multipropósito). FC3: El Puerto de Chancay debe ser atractivo para los importadores y en especial para los exportadores, en términos de nivel de servicio y precios competitivos, facilitando el desarrollo de los procesos logísticos de manera segura y efectiva. FC4: El Puerto de Chancay debe atraer a cualquier línea marítima (multilínea), sin restricciones ni preferencias.
NEPTUNIA: Analizar accesibilidad de flotas de transporte. Revisar la política de servicios y precios para los usuarios. El puerto debe contemplar la actividad para todo	
EVERGREEN: La infraestructura de los puertos es muy pobre, por ello hay muchos terminales extraportuarios que son privados. Para operar en Chancay dependerá de la infraestructura, si es multimodal o solo recibe contenedores.	
DPW: El puerto debe ser multipropósito y multilínea.	
T-GESTIONA: El puerto debe ser la alternativa al Puerto del Callao, generando valor en tiempo y costo.	
CARGO WORLD: Ver si ofrece ventajas para las importaciones. Evaluar la demanda de clientes.	
DINET: Identificar cliente y servicios a brindar. Área disponible para la implementación. Viabilidad y accesibilidad a la zona del puerto.	
SOUTH EXPRESS: Considerar la demanda del puerto. Crecimiento del comercio exterior por tal puerto. Punto de conexión para las navieras.	
DHL: Instalarse en la zona de afluencia del puerto es clave.	
DPW: El puerto no debe competir con los operadores logísticos que estén ubicados en la ZAL.	
EVERGREEN: Una ZAL sería un factor determinante ya que permitirá ser una nueva opción para el desarrollo del comercio internacional.	
ALTIUS: Ver los servicios, condiciones, facilidades que ofrecerá la ZAL.	
DINET: Evaluar el costo del terreno y los servicios que se ofrecerán en la ZAL. Debe considerar la atención a exportadores de la zona norte de Lima y del Perú.	
DINET: Infraestructura vial afecta los servicios logísticos, la actual situación de las carreteras no es óptima.	
DPW: El desarrollo urbano es importante para la accesibilidad.	FC8: La deficiente infraestructura vial impacta de manera negativa en los servicios de transporte terrestre de carga.
ALTIUS: El narcotráfico afecta la imagen y los costos del operador logístico. El problema del narcotráfico afecta las operaciones de exportación, como la contaminación de carga en los terminales portuarios.	FC9: Problemas de seguridad como la delincuencia y el narcotráfico en el entorno del sistema portuario afectan las inversiones y costos de las operaciones logísticas.
CARGO WORLD: El narcotráfico es un punto negativo muy grande para la inversión de los operadores.	
T-GESTIONA: Pérdida o robo de mercancía en el trayecto de entrega de la mercancía.	
DINET: Disponibilidad de personal capacitado en la zona, ya que sería un costo significativo mover personal a dicha zona.	FC10: Disponibilidad de personal técnico y profesional capacitado en la zona, ya que sería un costo significativo mover personal desde Lima a Chancay.
ALTIUS: Perú es interesante en el sector logístico, debido al crecimiento del comercio y las inversiones, esto trae como consecuencia impacto sector logístico.	FC11: Crecimiento del comercio exterior del país hace atractivo el desarrollo de los servicios logísticos
EVERGREEN: El impacto de las políticas de estado, un plan para el desarrollo	
NEPTUNIA: Hay oportunidad y crecimiento en el servicio de exportación de refrigerados.	

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla VI.13. Agrupamiento factores claves – área industria

Factores clave obtenidos de las fuentes	Agrupamiento de Factores Claves FC (Industria)
DPW: No hay inversión en los depósitos aduaneros. La inversión que se esta haciendo en Lurin es fuerte en infraestructura. Hacer un diseño o plan de lo que se puede ofrecer al cliente en base a la ubicación.	FC1: Invertir en infraestructura de depósito temporal, centro de distribución o almacén para soportar los servicios de manera eficiente.
EVERGREEN: La infraestructura de los puertos es muy pobre, por ello hay muchos terminales extraportuarios que son privados.	
HUAWEI: La ubicación estratégica del operador debe ser cerca de puertos o zonas industriales.	FC2: Estar ubicados en las cercanías al puerto o mercado (zonas industriales)
CLOROX: El operador debe gestionar sus funciones con calidad y el tiempo establecido.	
ARCA CONTINENTAL: El operador debe maximizar el nivel de servicio, como atención y tiempos. Tener capacidad de soportar cualquier operación que amerite el cliente.	
CARGO WORLD: Exigencia de alto nivel de servicio para los clientes. Se exige menores tiempos y costos competitivos.	
BELCORP: Rapidez y proactividad en las entregas para una mejora continúa del servicio.	
HUAWEI: Reducir los tiempos en operaciones portuarias genera ahorro.	
FIDE: Satisfacción de acuerdo a exigencias en calidad y estrategias oportunas.	FC2: Brindar servicio de calidad de acuerdo a las exigencias del mercado, en término de rapidez, eficiencia en coordinación y tiempos, atención personalizada y proactividad.
SOUTH EXPRESS: Brindar servicios de calidad de forma personalizada.	
DPW: Demora en los depósitos temporales al momento del retiro, esto genera sobrecostos.	
T-GESTIONA: Excelente coordinación y verificación al momento del despacho. Cumplir con los tiempos establecidos (leadtime).	
DINET: El operador debe cumplir los tiempos requeridos.	
ARCA CONTINENTAL: Buscar el mejor costo posible y el tiempo adecuado. Buscar los mejores costos con los stakeholders (fletes internacionales). Elegir operadores con buenos costos logísticos.	
BELCORP: Elegir operadores con costos operativos competitivos. Lograr economías de escala.	FC3: Brindar tarifas competitivas a través de eficiencia en costos para generar valor en los clientes.
FIDE: Llegar con precios accesibles para el mercado de los clientes. Obtener mejores negociaciones con almacenes aduaneros y navieras. El cliente requiere bajos costos en flete marítimo	
DINET: Los clientes piden eficiencia en costos. Los costos de transporte son muy elevados. La tecnología permitirá reducir costos.	
SOUTH EXPRESS: Realizar seguimientos minuciosos.	
HUAWEI: Trazabilidad en cada proceso.	
ARCA CONTINENTAL: Garantizar el abastecimiento respecto a la continuidad operacional.	FC4: Brindar trazabilidad y visibilidad de la mercancía en todo el proceso logístico a los clientes.
T-GESTIONA: Visibilidad para tener mejor coordinación. Trazabilidad a lo largo de la cadena	
DINET: Visibilidad para los clientes en sus operaciones.	
BELCORP: Visibilidad de procesos por parte del operador.	
FIDE: Falta de comunicación y trazabilidad	
T-GESTIONA: Trabajar plataformas virtuales.	
CLOROX: El operador debe contar con un buen sistema para las operaciones logísticas.	FC5: Contar con tecnología especializada que integre los procesos logísticos y genere eficiencia en la cadena de suministro para generar valor al cliente.
ALTIUS: Cada vez mas los clientes exigen mas soluciones logísticas donde impera el valor agregado.	
CARGO WORLD: Exigencia de soluciones tecnológicas como parte del servicio. La tecnología es vital, el uso de una plataforma será fundamental por las exigencias del mercado.	FC6: Contar con sistemas que se integren a los sistemas de los clientes y de las entidades gubernamentales.
DHL: Inversión en tecnología especializada para la cadena de suministro. Manejar modelos de e-commerce según los clientes potenciales.	
NEPTUNIA: Implementación de códigos de barras es importante, para un CD y otras áreas dentro de la organización.	
BELCORP: Eficiencia operativa a través del uso de herramientas tecnológicas.	
HUAWEI: Uso de tecnología en cadena de suministro.	
SOUTH EXPRESS: No debe fallar el área comercial, operaciones y atención al cliente.	
BELCORP: Contar con un servicio integral en la cadena. Contar con un servicio de valor agregado como Back office para solución de problemas	FC7: Ser un operador logístico que este en a capacidad de ofrecer un servicio logístico integral.
HUAWEI: Buscamos seguridad en las operaciones logísticas.	
NEPTUNIA: Ofrecer un portafolio de servicios logísticos integrados.	
CLOROX: Trabajar con un operador 3PL con experiencia y buena gestión de almacenes.	
SOUTH EXPRESS: Revisión y actualización continua de procesos para evitar errores.	FC8: Contar con procedimientos estandarizados para garantizar las operaciones y no se incurran en errores u omisiones
DHL: Los procedimientos deben ser claros para evitar errores.	
T-GESTIONA: No se sigue procedimientos e instrucciones establecidos.	
BELCORP: Administración de los recursos humanos y mercadería en la cadena de suministro.	FC9: Reclutar o contratar técnicos y profesionales en cadena de suministro con experiencia según la posición.
DHL: Se requiere personal con formación en logística.	
CLOROX: Personal del operador en almacén del cliente (in house)	
ALTIUS: Empresas informales a través de su oferta distorsionan la competencia del mercado.	
DINET: Informalidad en los transportistas	
EVERGREEN: Informalidad en importaciones, operadores no pagan impuestos, ofrecen tarifas muy bajas y entregan mal servicio. Lo cual perjudica al mercado formal.	FC10: Revisar y verificar que los proveedores sean empresas formales y con respaldo financiero para garantizar el servicio a los clientes.

Elaboración: Autores de la Tesis.

Tabla VI.14. Agrupamiento factores claves – área gestión empresarial

Factores clave obtenidos de las fuentes	Agrupamiento de Factores Claves FC (Gestión Empresarial)
CARGO WORLD: Nos proyectamos a ser una empresa íntegra y exitosa.	<p>FC1: Tener un Planeamiento Estratégico que contemple valores organizacionales, con la definición clara del mercado del negocio y su sistema de gestión, con mecanismos sencillos y rápidos para la toma de decisiones y manejo de KPIs claves.</p> <p>FC2: Tener un Plan comercial y de marketing claros, que contemple los servicios y los riesgos asociados desde antes de la ejecución de los mismos.</p> <p>FC3: Tener un Plan operativo que defina claramente los procesos para la ejecución de los servicios, el manejo eficiente de la carga en toda la cadena, la distribución del trabajo y las operaciones, para evitar errores en los servicios</p>
ALTIUS: La confianza es importante con los clientes, se busca esto para fidelizar a los clientes.	
DHL: La organización debe ser más horizontal, donde las decisiones sean rápidas y más simples.	
DPW: Nos fijamos en la zona sur como un plan estratégico, con meta conseguir el 40% del mercado.	
BELCORP: Planificación de estrategias, para las campañas y estacionalidades de las ventas.	
NEPTUNIA: Planeamiento y gestión para manejar volúmenes de carga, en especial refrigerados por ser perecibles.	
T-GESTIONA: Verificar los indicadores de gestión para evaluar el rendimiento del operador.	
SOUTH EXPRESS: Metas claras de la empresa en el tema de marketing Metas claras para todas las áreas de parte de la gerencia e información sea extendido a toda la empresa. Organizar, supervisar y elaborar el planeamiento del trabajo en el área de operaciones.	
DINET: El área de Planeamiento de la Jefatura de Operaciones es crítica, debe ser adecuado y efectivo, porque un error generaría un serio problema con los clientes. Contar con un plan estratégico que incluya el crecimiento en cartera de clientes.	
EVERGREEN: Visitar a los clientes en sus plantas para evaluar riesgos y cerciorarse que no habrá problemas.	
BELCORP: Promesa al cliente: asegurar cumplimiento en calidad y tiempo de entrega. Servicio de atención al cliente identificando, priorizando sus necesidades. Contar con Servicio de Picking & Packing.	<p>FC4: Brindar servicios integrales logísticos con orientación a la satisfacción del cliente, buscando verticalidad y la mayor aptitud de servicios, con proactividad e innovación para cubrir la necesidad del cliente.</p> <p>FC5: Asegurar el cumplimiento del servicio, en términos de calidad y tiempos de entrega, como herramienta de fidelización y generación de confianza.</p>
ALTIUS: Buscamos fidelizar a los clientes mediante el buen servicio y para ello el área de operaciones no debe fallar.	
DPW: Abarcar más en la cadena logística de los clientes, antes éramos solo puerto, ahora queremos brindar otros servicios. Todas sus áreas son importantes y si fuera de priorizar, no puede fallar operaciones, transporte y planeamiento	
NEPTUNIA: Realizar proyectos que busquen satisfacer las necesidades de sus clientes; por ejemplo en temas de refrigerados para la exportación.	
T-GESTIONA: Valorar la calidad y el servicio que pueda ofrecer el operador	
FIDE: El servicio que ofrecen debe ser en beneficio del cliente.	
ARCA CONTINENTAL: Realizar movilización de carga internacional, carga local (Puerto - Plantas), PT desde plantas a los CDA, MP hacia plantas a nivel nacional.	
CARGO WORLD: Enfoque en la necesidad del cliente.	
HUAWEI: Orientación hacia el cliente, siendo proactivos y buscando la innovación.	
CLOROX: Tercerizan algunos procesos de su cadena, como el de operaciones, gestión de almacenes.	
DHL: Confianza en el trabajo o servicio que brinda los operadores. Aplicar lean logistics para optimizar los procesos en toda la cadena, en costos, tiempo.	
DINET: A nivel empresa el área de Operaciones es crítica, ya que realizan el trabajo del core del negocio: manipulan la mercadería, manejan inventarios, etc.	
CARGO WORLD: Dar una solución logística a través de la mejora continua en el servicio que damos.	
EVERGREEN: Ofrecer transporte confiable que garantice la eficiencia en el traslado de mercadería.	
HUAWEI: Se eliminan operadores que no realizan buen manejo de inventarios.	

...sigue de página 129

<p>NEPTUNIA: Tener todos los sistemas posibles que permita realizar trazabilidad, conexión y coordinación de pedidos según cada área. Coordinación entre las áreas para la toma de decisiones.</p>	<p>FC8: Capaces de tener áreas integradas, una comunicación interna efectiva y niveles altos de coordinación en el personal, que permita entregar servicios de calidad</p> <p>FC9: Contar con procedimientos claros, actualizados, simples, estandarizados e interiorizados por el personal,</p> <p>FC10: Contar con funciones y procesos automatizados que generen trazabilidad y rapidez en los servicios del cliente</p> <p>FC11: Capacidad de flexibilidad y adaptabilidad acorde con los requerimientos de los clientes, actuar y atender cualquier problema mediante planes de contingencia definidos.</p>	
<p>BELCORP: Alta comunicación tanto interna con personal de la empresa, como con los socios operativos.</p>		
<p>T-GESTIONA: Se dejó trabajar con operadores donde sus áreas o departamentos no tenían comunicación o estaban integradas.</p>		
<p>HUAWEI: Procedimientos claros, actualizados y estandarizados. Descartan trabajar con operadores que no tienen buen procedimiento y que se eviten accidentes. Si el operador no tiene un sistema o automatización en sus procesos y funciones, quedaría descartado.</p>		
<p>CLOROX: Tener un plan de contingencia ante fallas o situaciones problemáticas.</p>		
<p>DHL: flexibilidad y adaptación según los requerimientos y necesidades del cliente.</p>		
<p>DINET: La flexibilidad: buscar estar a la medida o nivel que los clientes requieren.</p>		
<p>SOUTH EXPRESS: Coordinación y concientización del personal sobre la prestación de un servicio de calidad. Comunicación interna efectiva entre áreas sobre el manejo adecuado de la mercadería</p>		
<p>FIDE: Deben ser responsables con problemas administrativos. Documentación unificada y simplificada, reducción de trámites</p>		
<p>CARGO WORLD: Adecuación a los cambios y hacer que los servicios o procesos sean lo más sencillos para los clientes.</p>		
<p>BELCORP: Capacitación de personal para manejo de sistemas integrales de la empresa.</p>		<p>FC12: Talento humano con valores, calificado, con experiencia, proactivo y capacitado en el manejo de sistemas y de los procedimientos del negocio</p> <p>FC13: Minimizar la alta rotación del personal quienes se van con el knowhow, principalmente del área de operaciones, con planes de capacitación y entrenamiento en todos los procesos y servicios logísticos</p>
<p>ALTIUS: La corrupción escala a los negocios de los operadores, al margen del costo y servicio caen en sobornos o beneficios económicos para lograr acuerdos.</p>		
<p>CLOROX: Buscan operador que tengan recursos especializados, ya sea en talento humano y tecnología. Personal Calificado y proactivo.</p>		
<p>DHL: Personal calificado que cumplan los procedimientos y funciones establecidas.</p>		
<p>DINET: Rotación del personal que se va con el "knowhow", es importante retener el talento. La experiencia y calidad del personal del área de operaciones.</p>		
<p>SOUTH EXPRESS: Alta rotación de personal. Actitud y falta de organización del personal. Personal que lleve charlas y actualizaciones</p>		
<p>CARGO WORLD: Entrenamiento a los trabajadores para que conozcan todos los procesos de los servicios logísticos.</p>		
<p>NEPTUNIA: Se debe apuntar hacer las operaciones más simples y seguras, mediante una plataforma.</p> <p>T-GESTIONA: implementar con mayor agresividad la tecnología, como ejemplo el blockchain, de esta manera integre y exista mayor visibilidad en todo el proceso logístico.</p>		
<p>CLOROX: El operador debe tener un buen sistema que pueda conectarse a nuestro sistema, para monitorear las operaciones.</p>		
<p>EVERGREEN: El área de sistemas es vital para las operaciones, se debe tener la trazabilidad. El área de finanzas da OK a pagos y autoriza dar créditos.</p>		
<p>DHL: Las empresas no invierten en Tecnología.</p>	<p>FC14: Uso intensivo de las TI y automatización para dar soporte a las operaciones logísticas, con sistemas y plataformas capaces de integrarse a los sistemas del cliente y proporcionen visibilidad, historia y trazabilidad a los clientes</p>	
<p>DINET: Uso de TI, sistemas y/o automatización: débil sistema de gestión de almacenes.</p>		
<p>CARGO WORLD: En desarrollo de una plataforma y digitalización de todos los procesos, que ofrezca visibilidad, trazabilidad e historial de los clientes.</p>		
<p>ALTIUS: Obtener mejores precios con proveedores en base volumen de carga.</p>		
<p>DPW: Buscar eficiencias con los recursos que se tienen, para reducir costos, espacios y tiempos</p>		
<p>DINET: Adecuado manejo de los costos de los proveedores</p>		
<p>T-GESTIONA: Buscan seguridad debido al valor de la mercancía, ya sea en el transporte internacional, local o manipuleo. Falsificación de documentación provoc robo mercancía. eligen operadores que tengan certificaciones en el proceso logístico. Exigen mecanismo o procedimiento para evitar filtración de información sensible, por un tema seguridad.</p>		<p>FC15: Gestionar y buscar eficiencias con los proveedores para reducir costos, espacios y tiempos</p> <p>FC16: Proporcionar un manejo seguro de la información del cliente con protocolos robustos para evitar riesgos de pérdida de información y documentación crítica del cliente.</p> <p>FC17: Contar con procesos certificados.</p>
<p>HUAWEI: Mayor control en la documentación por temas de seguridad en la cadena.</p>		
<p>EVERGREEN: Otorgamiento de crédito y plazos mayores como herramienta de gestión comercial.</p>		

Elaboración: Autores de la Tesis.

Tabla VI.15. Agrupamiento factores claves – área pares competitividad

Factores clave obtenidos de las fuentes	Agrupamiento de Factores Claves "FC" (Posición competitiva y pares)
ALTIUS: Nuestra competencia son grandes empresas con precios muy competitivos.	<p>FC1: Ser claros y competitivos con nuestros precios en relación al servicio ofrecido a nuestros clientes.</p>
DPW: Guerra de precios entre operadores genera menos ganancias	
NEPTUNIA: Trabajar con empresas que comprendan nuestra estructura y por ende nuestros precios.	
BELCORP: Capacidad de negociacion con la cadena para agilizar gestiones.	
T-GESTIONA: Clientes buscan las tarifas mas economicas. El mejor precio no garantiza tener el mejor servicio.	
DHL: Buenas relacion con proveedores para tener precios competitivos.	
ARCA CONTINENTAL: Poca transparencia en los costos logísticos.	
FIDE: Gastos ocultos que no son informados.	
EVERGREEN: Evitar costos extras por demoras.	<p>FC2: Buscar ser la representación de un operador reconocido internacionalmente, como respaldo de marca y capacidad de negociación o acuerdos con proveedores.</p>
ALTIUS: Tener el respaldo de pertenecer a una empresa transnacional.	
DPW: Alianzas con navieras para el manejo de contenedores.	
T-GESTIONA: Trabajar con operadores que sean reconocidos.	
DHL: Usar el prestigio que tienen a nivel internacional.	
HUAWEI: El operador debe tener alianzas con terminales. Los clientes valoran operadores con oficinas en otros países (Transnacionales).	
CLOROX: Clientes buscan operadores con presencia a nivel internacional.	<p>FC3: Ofrecer servicios de valor añadido en función a las operaciones del cliente con el objetivo de lograr una fidelización.</p>
BELCORP: Diseñar planes para dar soluciones personalizadas a los clientes.	
DPW: Crear un servicio diferente a lo largo de la cadena. Ser un operador door-to-door.	
HUAWEI: Tener la filosofía "make it possible", siendo proactivos en sus gestiones. Poder realizar distintas operaciones de manera óptima.	
DHL: Alto nivel de servicio para fidelizar o retener clientes.	
FIDE: Los operadores no se hacen responsables ante algunos problemas. Proactividad para solucionar problemas.	<p>FC4: Tener la capacidad y flexibilidad para dar un servicio integral con eficiencias en tiempo y seguridad en cualquier etapa de la cadena de suministro.</p> <p>FC5: Ser innovadores en el uso de tecnología y sistemas digitales en función al ahorro en costos y mejoras a lo largo de la cadena.</p>
CLOROX: Tener la capacidad y flexibilidad para manejar gran volumen de mercancías.	
EVERGREEN: Efectividad en la cadena respecto a tiempos, seguridad y cuidado de la carga.	
CARGO WORLD: Innovar para dar soluciones integrales	
BELCORP: Uso de sistemas para las gestiones integrales de la empresa.	
NEPTUNIA: Uso de tecnología para ser mas digital y estrategico en el sector	
ARCA CONTINENTAL: Implantar mejoras a lo largo de la cadena para generar eficiencias, ahorros y sinergias.	

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla VI.16. Agrupamiento factores claves – área temporal

Factores clave obtenidos de las fuentes	Agrupamiento de Factores Claves FC (Temporal)
<p>ALTIUS: La estabilidad de la empresa le permite crecer en proyectos. Aumentar oficinas comerciales y operativas en zonas estratégicas.</p>	<p>FC1: Identificar a las empresas del norte que realicen actividad de comercio exterior para brindar servicios a través del Puerto de Chancay.</p>
<p>DPW: Desarrollar y aumentar la producción del centro de distribución en Lurin.</p>	
<p>NEPTUNIA: Las empresas agroindustriales son atractivas para la exportación.</p>	
<p>HUAWEI: Deciden a que puerto van sus containers en función de seguridad y servicio.</p>	<p>FC2: Identificar y negociar con los operadores directos (puertos, navieras, almacenes), con el fin de tener mejor costo y atención</p>
<p>T-GESTIONA: Se busca eliminar a los intermediarios en la cadena e ir directo con el proveedor del servicio.</p>	<p>FC3: Implementar tecnología de vanguardia (TIC) en todas las etapas de servicio y que estén integradas apuntando a la logística 4.0 como una megatendencia.</p>
<p>DHL: Implementar políticas medioambientales. Tendencia a la logística 4.0, mediante TIC.</p>	<p>FC4: Tener la certificación OEA para garantizar y dar la seguridad en las operaciones logísticas, y a la vez ser de respaldo ante los clientes</p>
<p>HUAWEI: Contratar operadores con certificación OEA. Preferencia por operadores que hagan uso de las TIC en toda la gestión logística.</p>	<p>FC5: Implementar políticas o planes en base a las nuevas tendencias.</p>
<p>CLOROX: Operador debe usar WMS en la gestión de almacén. Adaptabilidad a los cambios que se van dando.</p>	

Elaboración: Autores de la Tesis

CAPITULO VII: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FCE

7.1 Identificación de FCE

Como resultado del análisis de factores claves o de soporte, se ha consolidado para mejor visualización se ha obtenido la siguiente lista de factores:

Tabla VII.1. Factores claves por áreas

FUENTE/ TIPO DEFACTOR	FACTORES CLAVES
Ambiente	FC1: Reducir la complejidad burocrática y ausencia del uso de TIs en la tramitología por parte de las entidades gubernamentales, lo cual genera demoras y sobrecostos en el proceso del Comercio Exterior.
	FC2: El Puerto de Chancay debe ser competitivo en términos de infraestructura moderna, con altos estándares de accesibilidad y transitabilidad, y que brinde servicios portuarios a todo tipo de carga (multipropósito).
	FC3: El Puerto de Chancay debe ser atractivo para los importadores y en especial para los exportadores, en términos de nivel de servicio y precios competitivos, facilitando el desarrollo de los procesos logísticos de manera segura y efectiva.
	FC4: El Puerto de Chancay debe atraer a cualquier línea marítima (multilínea), sin restricciones ni preferencias.
	FC5: La ZAL u otra plataforma logística no debe tener conflictos respecto a los servicios portuarios, estos se deben complementar.
	FC6: La ZAL debe ofrecer un alto nivel de servicio, facilidades, condiciones y precios competitivos respecto de las cercanías al Puerto de Chancay para que los operadores logísticos decidan instalarse en ella.
	FC7: Los costos de los terrenos y/o alquileres en las cercanías del Puerto de Chancay deben ser similares o menores al promedio de las zonas industriales de Lima y Callao.
	FC8: La deficiente infraestructura vial impacta de manera negativa en los servicios de transporte terrestre de carga.
	FC9: Problemas de seguridad como la delincuencia y el narcotráfico en el entorno del sistema portuario afectan las inversiones y costos de las operaciones logísticas.
	FC10: Disponibilidad de personal técnico y profesional capacitado en la zona, ya que sería un costo significativo mover personal desde Lima a Chancay.
	FC11: Crecimiento del comercio exterior del país hace atractivo el desarrollo de los servicios logísticos.
Industria	FC1: Invertir en infraestructura del depósito temporal, centro de distribución o almacén para soportar los servicios de manera eficiente.
	FC2: Estar ubicados en las cercanías al puerto o mercado (zonas industriales).
	FC3: Brindar servicio de calidad de acuerdo a las exigencias del mercado, en término de rapidez, eficiencia en coordinación y tiempos, atención personalizada y proactividad.
	FC4: Brindar tarifas competitivas a través de eficiencia en costos para generar valor en los clientes.
	FC5: Brindar trazabilidad y visibilidad de la mercancía en todo el proceso logístico a los clientes.
	FC6: Contar con sistemas que se integren a los sistemas de los clientes y de las entidades gubernamentales.
	FC7: Contar con tecnología especializada que integre los procesos logísticos y genere eficiencia en la cadena de suministro para generar valor al cliente.
	FC8: Ser un operador que esté en la capacidad de ofrecer un servicio logístico integral.
	FC9: Contar con procedimientos estandarizados para garantizar las operaciones y no se incurran en errores u omisiones.
	FC10: Reclutar o contratar técnicos y profesionales en la cadena de suministro con experiencia según la posición.
	FC11: Revisar y verificar que los proveedores sean empresas formales y con respaldo financiero para garantizar el servicio a los clientes.
	FC12: Otorgar crédito a las empresas a través de una evaluación financiera.
Competencia o Pares	FC1: Ser claros y competitivos con nuestros precios en relación al servicio ofrecido a nuestros clientes.
	FC2: Buscar ser la representación de un operador reconocido internacionalmente, como respaldo de marca y capacidad de negociación o acuerdos con proveedores.
	FC3: Ofrecer servicios de valor añadido en función a las operaciones del cliente con el objetivo de lograr una fidelización.
	FC4: Tener la capacidad y flexibilidad para dar un servicio integral con eficiencias en tiempo y seguridad en cualquier etapa de la cadena de suministro.
	FC5: Ser innovadores en el uso de tecnología y sistemas digitales en función al ahorro en costos y mejoras a lo largo de la cadena.

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla VII.1. Factores claves por áreas

FUENTE/ TIPO DE FACTOR	FACTORES CLAVES
Temporal	<p>FC1: Identificar a las empresas del norte que realicen actividad de comercio exterior para brindar servicios a través del Puerto de Chancay.</p> <p>FC2: Identificar y negociar con los operadores directos (puertos, navieras, almacenes), con el fin de tener mejor costo y atención.</p> <p>FC3: Implementar tecnología de vanguardia (TIC) en todas las etapas de servicio y que estén integradas apuntando a la logística 4.0 como una megatendencia.</p> <p>FC4: Tener la certificación OEA para garantizar y dar la seguridad en las operaciones logísticas, y a la vez ser de respaldo ante los clientes.</p> <p>FC5: Implementar políticas o planes en base a las nuevas tendencias.</p>
Gestión	<p>FC1: Contar con un planeamiento estratégico que contemple valores organizacionales, con la definición clara del mercado del negocio y su sistema de gestión, con mecanismos sencillos y rápidos para la toma de decisiones y manejo de KPIs claves.</p> <p>FC2: Contar con un plan comercial y de marketing claros, que contemple los servicios y los riesgos asociados desde antes de la ejecución de los mismos.</p> <p>FC3: Contar con un plan operativo que defina claramente los procesos para la ejecución de los servicios, el manejo eficiente de la carga en toda la cadena, la distribución del trabajo y las operaciones, para evitar errores en los servicios.</p> <p>FC4: Brindar servicios integrales logísticos con orientación a la satisfacción del cliente, buscando verticalidad y la mayor aptitud de servicios, con proactividad e innovación para cubrir la necesidad del cliente.</p> <p>FC5: Asegurar el cumplimiento del servicio, en términos de calidad y tiempos de entrega, como herramienta de fidelización y generación de confianza.</p> <p>FC6: El área de operaciones es crítica para la entrega de servicios de calidad, pues, representa el corazón del negocio del operador logístico.</p> <p>FC7: Los procesos operativos deben ser confiables y garantizar eficiencia, buscando la optimización de los mismos a través de la mejora continua y la aplicación de buenas prácticas de gestión operativa.</p> <p>FC8: Capaces de tener áreas integradas, una comunicación interna efectiva y niveles altos de coordinación en el personal, que permita entregar servicios de calidad.</p> <p>FC9: Contar con procedimientos claros, actualizados, simples, estandarizados e interiorizados por el personal.</p> <p>FC10: Contar con funciones y procesos automatizados que generen trazabilidad y rapidez en los servicios del cliente.</p> <p>FC11: Capacidad de flexibilidad y adaptabilidad acorde con los requerimientos de los clientes, actuar y atender cualquier problema mediante planes de contingencia definidos.</p> <p>FC12: Talento humano con valores, calificado, con experiencia, proactivo y capacitado en el manejo de sistemas y de los procedimientos del negocio.</p> <p>FC13: Minimizar la alta rotación del personal quienes se van con el knowhow, principalmente del área de operaciones, con planes de capacitación y entrenamiento en todos los procesos y servicios logísticos.</p> <p>FC14: Uso intensivo de las TI y automatización para dar soporte a las operaciones logísticas, con sistemas y plataformas capaces de integrarse a los sistemas del cliente y proporcionen visibilidad, historia y trazabilidad a los clientes</p> <p>FC15: Gestionar y buscar eficiencias con los proveedores para reducir costos, espacios y tiempos.</p> <p>FC16: Proporcionar un manejo seguro de la información del cliente con protocolos robustos para evitar riesgos de pérdida de información y documentación crítica del cliente.</p> <p>FC17: Contar con procesos certificados.</p>
Análisis del Benchmarking	<p>FC1: Brindar servicios integrales logísticos con orientación a la satisfacción del cliente, buscando verticalidad y la mayor aptitud de servicios, con proactividad e innovación para cubrir la necesidad del cliente.</p> <p>FC2: Brindar servicios con valor agregado a los clientes, con procesos simples que proporcionen transparencia, visibilidad y trazabilidad, generando eficiencia en costos para los clientes</p> <p>FC3: Uso intensivo de las TI y automatización para dar soporte a las operaciones logísticas, con sistemas y plataformas capaces de integrarse a los sistemas del cliente y proporcionen visibilidad, historia y trazabilidad a los clientes</p> <p>FC4: Contar con certificaciones internacionales para asegurar los servicios y los procesos internos de la empresa</p>
Análisis Ambiental de Estudios Especializados	<p>FC1: Falta de infraestructura que permita la conectividad entre las zonas productivas, terminales y ciudades del país.</p> <p>FC2: Plataformas logísticas que integren a todos los actores en la cadena.</p> <p>FC3: exceso de procesos, trámites, fiscalización, congestión, demoras en las operaciones logísticas.</p> <p>FC4: transportistas informales que ponen en riesgo el transporte local; así como la competencia informal de operadores logísticos.</p> <p>FC5: Capacidad para ofrecer distintos tipos de servicios, con calidad y seguridad, según las necesidades y exigencias de los clientes o mercado.</p> <p>FC6: falta de tecnología de vanguardia en cada actor de la cadena y estén integrados.</p> <p>FC7: Precios competitivos y mayor transparencia de los mismos.</p> <p>FC8: Tener certificaciones que garanticen el servicio y brinden respaldo, como ser OEA u otras certificaciones como BASC, ISO.</p> <p>FC9: Elevar la competitividad tanto procesos, tiempos, implementación de sistemas, procedimientos.</p> <p>FC10: seguridad en cada proceso logístico, para lo cual se requiere buenos procedimientos y planes de riesgos.</p>

Elaboración: autores de la tesis.

Adicionalmente, el resumen del análisis ambiental asociado a los puertos más importantes en el mundo, se muestra a continuación:

Tabla VII.2. Factores claves del estudio de puertos mundiales

FUENTE/ TIPO DEFACTOR	FACTORES CLAVES
Análisis Ambiental Puertos del Mundo	FC1: La gran infraestructura permite que los puertos modernos sean multipropósito y puedan recibir y atender varias naves en simultáneo; lo cual es importante para un operador logístico porque le permite realizar las operaciones en menor tiempo y puede atender a distintos tipos de clientes o manejar diversas cargas.
	FC2: Los puertos HUB's y modernos tienen capacidad de atender una variedad de clientes o tipos de carga, esto permite que un operador logístico se especialice en distintos manejos (contenedores, carga break bulk, rodante, refrigerados, etc), ya sea en la exportación o importación
	FC3: Los principales puertos cuentan con altos niveles de tecnología, tanto a nivel de automatización para el manejo de la carga como de sistemas y plataformas informáticas para la gestión de la tramitología. Es importante que los operadores logísticos tengan un sistema que pueda trabajar y hacer conectividad con las plataformas de los puertos.
	FC4: Los puertos más importantes realizan una gestión moderna de puertos y cuentan con planes, proyecciones y estrategias. Es ventajoso que los operadores tengan conocimiento de ellos, para que también incorporen sus estrategias y en especial tomen ventajas u oportunidades.
	FC5: Los puertos modernos realizan acciones para ser más competitivos, sea en infraestructura, tecnología o brindando mayor servicio. Para que un operador logístico no sea despojado y rezagado debe ir en la misma línea para que pueda interactuar entre puerto y usuarios final.

Elaboración: Autores de la Tesis

Asimismo, para el análisis ambiental respecto de la influencia del Proyecto de Puerto de Chancay, cuyos resúmenes factores claves mostramos el siguiente cuadro:

Tabla VII.3. Factores clave del estudio del puerto de Chancay

FUENTE/ TIPO DEFACTOR	FACTORES CLAVES
Análisis Ambiental Puerto de Chancay	FC1: El puerto de Chancay contempla ser un puerto de gran infraestructura, por un lado para ser un nexo con China y otro brindar mejores y diversos servicios a las empresas peruanas y de la región; en consecuencia un operador logístico debe identificar que tipos de clientes van usar el puerto chancay y ver que tipos de servicios puede ofrecer según sea el tipo de carga.
	FC2: El puerto buscará atender el centro y norte del país, por consiguiente se debe identificar a las empresas que realicen comercio exterior de estas regiones, así mismo tener instalaciones en Chancay para que trabaje con la aduana y pueda ser receptor de cargas de otros países (de los agentes asociados) que usen el puerto, especialmente si se apunta ser un HUB.
	FC3: los servicios que ofrezca el operador debe ir en función del servicio que ofrezca el puerto y así ser el nexo entre puerto y cliente.
	FC4: identificar que tipo de tecnología va implementar Chancay y tener una que permite integrarse con la del puerto, de esta manera se integre a la plataforma.
	FC5: los operadores logísticos tienen sus agentes o socios en otros países, por consiguiente deben trabajar en conjunto y tomar ventajas (como movilizar cargas, recibir o gestionar las que vienen en tránsito, ser agentes receptores) si Chancay llega a ser un HUB.
	FC6: El puerto Chancay apunta ser competitivo por su infraestructura, servicios y tecnología; por lo tanto las estrategias del operador deben ir en la misma dirección para que brinde servicio a los clientes que demanden.

Elaboración: Autores de la Tesis

A partir de los factores obtenidos de las entrevistas a expertos, del benchmarking de empresas top y del análisis ambiental sobre la base de los estudios de investigación sobre el sector logístico y comercio exterior, sobre la gestión de puertos modernos y del proyecto del Puerto Chancay, a los que vamos a denominar factores claves de soporte, porque darán sustento a la obtención de factores críticos, realizamos un análisis de afinidad entre ellos para orientar y determinar los factores críticos de éxito, los cuales mostramos a continuación:

Tabla VII.4. Determinación Factores Críticos Éxito

GRUPO	FACTORES CLAVES DE SOPORTE	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
A	<p>Brindar servicio de calidad de acuerdo a las exigencias del mercado, en término de rapidez, eficiencia en coordinación y tiempos, atención personalizada y proactividad.</p> <p>Ser un operador que esté en la capacidad de ofrecer un servicio logístico integral.</p> <p>Tener la capacidad y flexibilidad para dar un servicio integral con eficiencias en tiempo y seguridad en cualquier etapa de la cadena de suministro.</p> <p>Brindar servicios integrales logísticos con orientación a la satisfacción del cliente, buscando verticalidad y la mayor amplitud de servicios, con proactividad e innovación para cubrir la necesidad del cliente.</p> <p>Los puertos HUB's y modernos tienen capacidad de atender una variedad de clientes o tipos de carga, esto permite que un operador logístico se especialice en distintos manejos (contenedores, carga break bulk, rodante, refrigerados, etc), ya sea en la exportación o importación</p> <p>El puerto de Chancay contempla ser un puerto de gran infraestructura, por un lado para ser un nexo con China y otro brindar mejores y diversos servicios a las empresas peruanas y de la región; en consecuencia un operador logístico debe identificar que tipos de clientes van usar el puerto chancay y ver que tipos de servicios puede ofrecer según sea el tipo de carga.</p> <p>Los servicios que ofrezca el operador debe ir en función del servicio que ofrezca el puerto y así ser el nexo entre puerto y cliente.</p> <p>Capacidad para ofrecer distintos tipos de servicios, con calidad y seguridad, según las necesidades y exigencias de los clientes o mercado.</p>	<p>Entregar servicios logísticos integrales, eficientes, seguros, innovadores y personalizados, con un perfil de operador 3PL como mínimo.</p>
B	<p>Brindar trazabilidad y visibilidad de la mercancía en todo el proceso logístico a los clientes.</p> <p>Ofrecer servicios de valor añadido en función a las operaciones del cliente con el objetivo de lograr una fidelización.</p> <p>Asegurar el cumplimiento del servicio, en términos de calidad y tiempos de entrega, como herramienta de fidelización y generación de confianza.</p> <p>El área de operaciones es crítica para la entrega de servicios de calidad, pues, representa el corazón del negocio del operador logístico.</p> <p>Los procesos operativos deben ser confiables y garantizar eficiencia, buscando la optimización de los mismos a través de la mejora continua y la aplicación de buenas prácticas de gestión operativa.</p> <p>Contar con funciones y procesos automatizados que generen trazabilidad y rapidez en los servicios del cliente.</p> <p>Capacidad de flexibilidad y adaptabilidad acorde con los requerimientos de los clientes, actuar y atender cualquier problema mediante planes de contingencia definidos.</p> <p>Elevar la competitividad tanto procesos, tiempos, implementación de sistemas, procedimientos.</p> <p>Contar con un plan operativo que defina claramente los procesos para la ejecución de los servicios, el manejo eficiente de la carga en toda la cadena, la distribución del trabajo y las operaciones, para evitar errores en los servicios.</p> <p>Brindar servicios con valor agregado a los clientes, con procesos simples que proporcionen transparencia, visibilidad y trazabilidad, generando eficiencia en costos para los clientes</p>	<p>Fidelizar a los clientes a través de procesos operativos automatizados, trazables y flexibles</p>
C	<p>Contar con sistemas que se integren a los sistemas de los clientes y de las entidades gubernamentales.</p> <p>Los principales puertos cuentan con altos niveles de tecnología, tanto a nivel de automatización para el manejo de la carga como de sistemas y plataformas informáticas para la gestión de la tramitología. Es importante que los operadores logísticos tengan un sistema que pueda trabajar y hacer conectividad con las plataformas de los puertos.</p> <p>Contar con tecnología especializada que integre los procesos logísticos y genere eficiencia en la cadena de suministro para generar valor al cliente.</p> <p>Ser innovadores en el uso de tecnología y sistemas digitales en función al ahorro en costos y mejoras a lo largo de la cadena.</p> <p>Implementar tecnología de vanguardia (TIC) en todas las etapas de servicio y que estén integradas apuntando a la logística 4.0 como una megatendencia.</p> <p>Implementar políticas o planes en base a las nuevas tendencias.</p> <p>Uso intensivo de las TI y automatización para dar soporte a las operaciones logísticas, con sistemas y plataformas capaces de integrarse a los sistemas del cliente y proporcionen visibilidad, historia y trazabilidad a los clientes</p> <p>Uso intensivo de las TI y automatización para dar soporte a las operaciones logísticas, con sistemas y plataformas capaces de integrarse a los sistemas del cliente y proporcionen visibilidad, historia y trazabilidad a los clientes</p> <p>Falta de tecnología de vanguardia en cada actor de la cadena y estén integrados.</p>	<p>Contar con políticas en base a nuevas tecnologías, con sistemas que se integren con los stakeholders</p>

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla VII.4. Determinación Factores Críticos Éxito

GRUPO	FACTORES CLAVES DE SOPORTE	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
D	<p>Contar con procedimientos estandarizados para garantizar las operaciones y no se incurran en errores u omisiones.</p> <p>Contar con procedimientos claros, actualizados, simples, estandarizados e interiorizados por el personal.</p> <p>Proporcionar una manejo seguro de la información del cliente con protocolos robustos para evitar riesgos de pérdida de información y documentación crítica del cliente.</p> <p>Tener la certificación OEA para garantizar y dar la seguridad en las operaciones logísticas, y a la vez ser de respaldo ante los clientes.</p> <p>Contar con procesos certificados.</p> <p>Contar con certificaciones internacionales para asegurar los servicios y los procesos internos de la empresa</p> <p>Tener certificaciones que garanticen el servicio y brinden respaldo, como ser OEA u otras certificaciones como BASC, ISO.</p>	<p>Contar con estándares internacionales certificados para asegurar los servicios y minimizar los riesgos de las operaciones logísticas.</p>
E	<p>Disponibilidad de personal técnico y profesional capacitado en la zona, ya que sería un costo significativo mover personal desde Lima a Chancay.</p> <p>Reclutar o contratar técnicos y profesionales en la cadena de suministro con experiencia según la posición.</p> <p>Talento humano con valores, calificado, con experiencia, proactivo y capacitado en el manejo de sistemas y de los procedimientos del negocio.</p> <p>Minimizar la alta rotación del personal quienes se van con el knowhow, principalmente del área de operaciones, con planes de capacitación y entrenamiento en todos los procesos y servicios logísticos.</p>	<p>Contar con talento humano entrenado, con habilidades blandas y domine el uso de las nuevas tecnologías.</p>
F	<p>Brindar tarifas competitivas a través de eficiencia en costos para generar valor en los clientes.</p> <p>Ser claros y competitivos con nuestros precios en relación al servicio ofrecido a nuestros clientes.</p> <p>Precios competitivos y mayor transparencia de los mismos.</p> <p>Otorgar crédito a las empresas a través de una evaluación financiera.</p> <p>Crecimiento del comercio exterior del país hace atractivo el desarrollo de los servicios logísticos.</p> <p>Identificar a las empresas del norte que realicen actividad de comercio exterior para brindar servicios a través del Puerto de Chancay.</p> <p>El puerto buscará atender el centro y norte del país, por consiguiente se debe identificar a las empresas que realicen comercio exterior de estas regiones, así mismo tener instalaciones en Chancay para que trabaje con la aduana y pueda ser receptor de cargas de otros países (de los agentes asociados) que usen el puerto, especialmente si se apunta ser un HUB.</p> <p>Contar con un plan comercial y de marketing claros, que contemple los servicios y los riesgos asociados desde antes de la ejecución de los mismos.</p>	<p>Tener un plan comercial claro en los servicios, tarifas competitivas y facilidades de pago</p>
G	<p>Revisar y verificar que los proveedores sean empresas formales y con respaldo financiero para garantizar el servicio a los clientes.</p> <p>Identificar y negociar con los operadores directos (puertos, navieras, almacenes), con el fin de tener mejor costo y atención.</p> <p>Gestionar y buscar eficiencias con los proveedores para reducir costos, espacios y tiempos.</p> <p>Buscar ser la representación de un operador reconocido internacionalmente, como respaldo de marca y capacidad de negociación o acuerdos con proveedores.</p> <p>Los operadores logísticos tienen sus agentes o socios en otros países, por consiguiente deben trabajar en conjunto y tomar ventajas (como movilizar cargas, recibir o gestionar las que vienen en tránsito, ser agentes receptores) si Chancay llega a ser un HUB.</p> <p>Transportistas informales que ponen en riesgo el transporte local; así como la competencia informal de operadores logísticos.</p>	<p>Administrar proveedores homologados buscando eficiencias para optimizar procesos y reducir costos.</p>
H	<p>Problemas de seguridad como la delincuencia y el narcotráfico en el entorno del sistema portuario afectan las inversiones y costos de las operaciones logísticas.</p> <p>Seguridad en cada proceso logístico, para lo cual se requiere buenos procedimientos y planes de riesgos.</p> <p>La deficiente infraestructura vial impacta de manera negativa en los servicios de transporte terrestre de carga.</p> <p>Falta de infraestructura que permita la conectividad entre las zonas productivas, terminales y ciudades del país.</p> <p>Reducir la complejidad burocrática y ausencia del uso de TTs en la tramitología por parte de las entidades gubernamentales, lo cual genera demoras y sobrecostos en el proceso del Comercio Exterior.</p> <p>Exceso de procesos, trámites, fiscalización, congestión, demoras en las operaciones logísticas.</p>	<p>Realizar gestión de riesgos para controlar factores externos como el narcotráfico, robo, extorsión y otros</p>
I	<p>Invertir en infraestructura del depósito temporal, centro de distribución o almacén para soportar los servicios de manera eficiente.</p> <p>Estar ubicados en las cercanías al puerto o mercado (zonas industriales).</p> <p>Plataformas logísticas que integren a todos los actores en la cadena.</p> <p>La ZAL u otra plataforma logística no debe tener conflictos respecto a los servicios portuarios, estos se deben complementar.</p> <p>Los puertos modernos realizan acciones para ser más competitivos, sea en infraestructura, tecnología o brindando mayor servicio. Para que un operador logístico no sea despojado y rezagado debe ir en la misma línea para que pueda interactuar entre puerto y usuarios final.</p> <p>Los costos de los terrenos y/o alquileres en las cercanías del Puerto de Chancay deben ser similares o menores al promedio de las zonas industriales de Lima y Callao.</p>	<p>Realizar inversiones en infraestructura para soportar los servicios logísticos en la zona del Puerto de Chancay</p>
J	<p>Buscar ser la representación de un operador reconocido internacionalmente, como respaldo de marca y capacidad de negociación o acuerdos con proveedores.</p> <p>Contar con un planeamiento estratégico que contemple valores organizacionales, con la definición clara del mercado del negocio y su sistema de gestión, con mecanismos sencillos y rápidos para la toma de decisiones y manejo de KPIs claves.</p> <p>El Puerto de Chancay debe ser atractivo para los importadores y en especial para los exportadores, en términos de nivel de servicio y precios competitivos, facilitando el desarrollo de los procesos logísticos de manera segura y efectiva.</p> <p>Capaces de tener áreas integradas, una comunicación interna efectiva y niveles altos de coordinación en el personal, que permita entregar servicios de calidad.</p>	<p>Realizar un planeamiento con una definición clara del negocio y garantice mecanismos sencillos en la toma de decisiones</p>

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla VII.4. Determinación Factores Críticos Éxito

GRUPO	FACTORES CLAVES DE SOPORTE	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
K	La gran infraestructura permite que los puertos modernos sean multipropósito y puedan recibir y atender varias naves en simultáneo; lo cual es importante para un operador logístico porque le permite realizar las operaciones en menor tiempo y puede atender a distintos tipos de clientes o manejar diversas cargas.	Tener como política estratégica instalarse en la ZAL del TP Chancay considerando la gestión moderna de puertos para vincularlos a los servicios logísticos
	Los puertos más importantes realizan una gestión moderna de puertos y cuentan con planes, proyecciones y estrategias. Es ventajoso que los operadores tengan conocimiento de ellos, para que también incorporen sus estrategias y en especial tomen ventajas u oportunidades.	
	El Puerto de Chancay debe ser competitivo en términos de infraestructura moderna, con altos estándares de accesibilidad y transitabilidad, y que brinde servicios portuarios a todo tipo de carga (multipropósito).	
	El Puerto de Chancay debe atraer a cualquier línea marítima (multilínea), sin restricciones ni preferencias.	
	La ZAL debe ofrecer un alto nivel de servicio, facilidades, condiciones y precios competitivos respecto de las cercanías al Puerto de Chancay para que los operadores logísticos decidan instalarse en ella.	
	Identificar que tipo de tecnología va implementar Chancay y tener una que permite integrarse con la del puerto, de este manera se integre a la plataforma.	
	El puerto Chancay apunta ser competitivo por su infraestructura, servicios y tecnología; por lo tanto las estrategias del operador deben ir en la misma dirección para que brinde servicio a los clientes que demanden.	

Elaboración: Autores de la Tesis

Del análisis de afinidad de grupos de factores, se asoció e identificó once grandes grupos, de los cuales se han verbalizado en acciones o actividades claras y concisas que permitieron proyectar los factores críticos de éxito asociados a la gestión de operadores logísticos, los cuales pasamos a listar a continuación:

- 1) Entregar servicios logísticos integrales, eficientes, seguros, innovadores y personalizados, con un perfil de operador 3PL como mínimo.
- 2) Contar con políticas en base a nuevas tecnologías, con sistemas que se integren con los stakeholders.
- 3) Realizar inversiones en infraestructura para soportar los servicios logísticos en la zona del Puerto de Chancay.
- 4) Realizar gestión de riesgos para controlar factores externos como el narcotráfico, robo, extorsión y otros.
- 5) Fidelizar a los clientes a través de procesos operativos automatizados, trazables y flexibles.
- 6) Contar con talento humano entrenado, con habilidades blandas y domine el uso de las nuevas tecnologías.
- 7) Administrar proveedores homologados buscando eficiencias para optimizar procesos y reducir costos.
- 8) Tener como política estratégica instalarse en la ZAL del TP Chancay considerando la gestión moderna de puertos para vincularlos a los servicios logísticos.

- 9) Contar con estándares internacionales certificados para asegurar los servicios y minimizar los riesgos de las operaciones logísticas.
- 10) Realizar un planeamiento con una definición clara del negocio y garantice mecanismos sencillos en la toma de decisiones.
- 11) Tener un plan comercial claro en los servicios, tarifas competitivas y facilidades de pago.

7.2 Análisis de FCE

7.2.1 Importancia de los FCE

En esta etapa se realizó una evaluación respecto de nivel de importancia de los once FCE determinados en el presente estudio de investigación, de acuerdo a la metodología de aplicación de puntajes por niveles de importancia del 1 al 4, según lo definido en el capítulo V de la metodología.

Para la obtención de los puntajes se recibió la opinión de cinco expertos de empresas operadoras logísticas, a lo que se sumó la valoración de los integrantes del equipo de tesis, los cuales se resumen en la tabla siguiente:

Tabla VII.5. Ponderación factores críticos éxito identificados

N°	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALIFICACIONES								
		South Express	Arca Continental	Dinet	T-Gestiona	DP World	Esan 1	Esan 2	Esan 3	Promedio
1	Entregar servicios logísticos integrales, eficientes, seguros, innovadores y personalizados, con un perfil de operador 3PL como mínimo.	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0
2	Fidelizar a los clientes a través de procesos operativos automatizados, trazables y flexibles	3	3	3	4	3	3	4	4	3.4
3	Contar con políticas en base a nuevas tecnologías, con sistemas que se integren con los stakeholders	4	4	4	4	4	4	3	4	3.9
4	Contar con estándares internacionales certificados para asegurar los servicios y minimizar los riesgos de las operaciones logísticas.	3	3	3	3	4	2	3	3	3.0
5	Contar con talento humano entrenado, con habilidades blandas y domine el uso de las nuevas tecnologías.	4	3	4	4	3	3	3	3	3.4
6	Tener un plan comercial claro en los servicios, tarifas competitivas y facilidades de pago	3	3	2	2	3	2	2	3	2.5
7	Administrar proveedores homologados buscando eficiencias para optimizar procesos y reducir costos.	4	3	3	3	4	3	3	3	3.3
8	Realizar gestión de riesgos para controlar factores externos como el narcotráfico, robo, extorsión y otros	4	3	4	4	4	4	3	3	3.6
9	Tener como política estratégica instalarse en la ZAL del TP Chancay considerando la gestión moderna de puertos para vincularlos a los servicios logísticos	3	3	3	4	3	4	4	4	3.5
10	Realizar inversiones en infraestructura para soportar los servicios logísticos en la zona del Puerto de Chancay	3	4	4	4	4	4	4	4	3.9
11	Realizar un planeamiento con una definición clara del negocio y garantice mecanismos sencillos en la toma de decisiones	4	3	3	2	3	3	3	3	3.0

Elaboración: Autores de la Tesis

7.2.2 Interrelación entre los FCE y las áreas funcionales

Adicionalmente, el equipo de tesis evaluó la interrelación de cada uno de los once FCE con respecto de las áreas funcionales de una empresa operadora logística en general, lo cual permitirá dirigir la toma de decisiones y las políticas de manera más eficiente a nivel organizacional.

De este análisis las áreas funcionales de Planeamiento, Operaciones y Sistemas & TI son las que deberán proporcionar el mayor soporte a la organización para que se materialicen los FCE identificados.

Tabla VII.6. Relación de los FCE con las áreas funcionales

N	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	ÁREAS FUNCIONALES									
		Nivel de importancia	Operaciones	Planeamiento	Comercial	Finanzas	Talento Humano	Seguridad y Salud	Contrataciones	Legal	Sistemas & TI
1	Entregar servicios logísticos integrales, eficientes, seguros, innovadores y personalizados, con un perfil de operador 3PL como mínimo.	4.0	X	X	X	X	X	X		X	X
2	Contar con políticas en base a nuevas tecnologías, con sistemas que se integren con los stakeholders	3.9	X	X	X				X	X	X
3	Realizar inversiones en infraestructura para soportar los servicios logísticos en la zona del Puerto de Chancay	3.9	X	X		X		X		X	X
4	Realizar gestión de riesgos para controlar factores externos como el narcotráfico, robo, extorsión y otros	3.6	X	X			X	X			
5	Tener como política estratégica instalarse en la ZAL del TP Chancay considerando la gestión moderna de puertos para vincularlos a los servicios logísticos	3.5		X		X		X		X	X
6	Fidelizar a los clientes a través de procesos operativos automatizados, trazables y flexibles	3.4	X	X	X		X				X
7	Contar con talento humano entrenado, con habilidades blandas y domine el uso de las nuevas tecnologías.	3.4		X			X			X	X
8	Administrar proveedores homologados buscando eficiencias para optimizar procesos y reducir costos.	3.3	X			X			X	X	X
9	Contar con estándares internacionales certificados para asegurar los servicios y minimizar los riesgos de las operaciones logísticas.	3.0	X	X			X	X	X	X	X
10	Realizar un planeamiento con una definición clara del negocio y garantice mecanismos sencillos en la toma de decisiones	3.0		X	X	X	X				
11	Tener un plan comercial claro en los servicios, tarifas competitivas y facilidades de pago	2.5		X	X	X				X	

Elaboración: Autores de la Tesis

7.2.3 Correlación entre los FCE y los objetivos de los operadores logísticos

Como se indica en el capítulo VI, en las entrevistas realizadas a los operadores logísticos (expertos) se identificó los objetivos de diez organizaciones, ya una vez determinado los factores críticos de éxito, se buscó evaluar la correlación entre ellos, en el sentido que para que un operador cumpla con su misión debe lograr los objetivos

trazados y son los FCE que permiten cumplirlos, al ser estos factores los que coadyuvan en el desempeño y la competitividad de los operadores.

En la siguiente Tabla N° VII.7 se resalta que los once FCE identificados se relacionan con todos los objetivos identificados por cada uno de los diez operadores muestreados, de los 5 objetivos identificados en general al menos 3 de ellos son impactados por cada factor crítico, lo cual indica que estos factores críticos de éxito identificados son estratégicos, siendo de mucha importancia el desarrollo de planes para su materialización e implementación para lograr los objetivos trazados.

7.3 Propuesta de Gestión de FCE

En este acápite, señalamos y ampliamos el alcance de los once FCE determinados en la presente investigación, como propuesta de herramienta de gestión para un operador logístico que esté proyectando instalarse y operar en la zona de influencia del Puerto de Chancay.

a. Entregar servicios logísticos integrales, eficientes, seguros, innovadores y personalizados, con un perfil de operador 3PL como mínimo.

El operador debe ser capaz de brindar servicios integrales para ejecutar las operaciones logísticas de comercio exterior de los clientes.

Los servicios deben ser personalizados o "a medida" de la necesidad de la cadena de suministro de cada cliente, principalmente de los exportadores, con servicios de frío, transporte, almacenamiento, gestión aduanera y portuaria y otros.

Ser capaz de ofrecer servicios de calidad medida por su eficiencia en tiempos, sin daños ni pérdidas en la mercadería y sin generar sobrecostos.

Identificar y desarrollar propuestas de servicio respecto de las ventajas de la infraestructura moderna y las especializaciones de los principales puertos en el mundo, para atender una variedad de clientes y tipos de carga, lo cual permitirá especialización en distintos manejos (contenedores, carga break bulk, rodante, refrigerados, etc.), ya sea en la exportación o importación, lo cual a su vez permitirá realizar las operaciones de manera más eficiente.

Considerar los aspectos de la gestión moderna de los principales puertos para vincularlos a los servicios logísticos

b. Contar con políticas en base a nuevas tecnologías, con sistemas que se integren con los stakeholders.

El operador debe desarrollar estrategias y políticas que contribuyan con la generación de valor para la propia empresa y para los clientes, medibles en oportunidad y visibilidad de la información, eficiencia en tiempos, seguridad de los procesos, ahorro en costos, todo ello a través del uso intensivo de las tecnologías TIC.

El operador debe ser capaz de integrarse a los sistemas de los clientes y entidades gubernamentales, asimismo, debe ser capaz de contar con plataformas

tecnológicas que integren los servicios, operaciones y manejo de información de sus proveedores.

Asimismo, debe desarrollar tecnología en sistemas y plataformas para integrarse y tener conectividad con las plataformas de los puertos destino.

c. Realizar inversiones en infraestructura para soportar los servicios logísticos en la zona del Puerto de Chancay.

El operador debe efectuar inversiones en infraestructura que sea desmontable y adaptable respecto del lugar donde decida instalarse, sea de forma temporal o definitiva.

Resulta de importancia la instalación de la infraestructura logística del operador en la ZAL o plataforma logística complementaria al Puerto de Chancay, para lo cual se tiene que monitorear el desarrollo, la disponibilidad y operatividad de la misma, así como conocer las facilidades, condiciones, nivel de servicio y los precios de esta plataforma para ingresarlas a la evaluación técnico-financiera y tomar la decisión de instalarse en la misma.

d. Realizar gestión de riesgos para controlar factores externos como el narcotráfico, robo, extorsión y otros.

El operador debe desarrollar e implementar una gestión de riesgos para minimizar el impacto negativo en las operaciones logísticas de factores externos como la burocracia y/o tramitología gubernamental o entes fiscalizadores, así como el impacto de la delincuencia y narcotráfico en las operaciones y su afectación a los servicios, y lo relacionado a la deficiencia de la infraestructura pública-nacional como las carreteras y otros.

El operador debe desarrollar e implementar planes de contingencia para minimizar o disminuir los efectos de factores de la naturaleza y/o de fuerza mayor que afecten las vías terrestres y/o la infraestructura logística pública y/o propia.

Para la gestión de riesgos deberá incluir protocolos previamente validados e interiorizados mediante planes de simulacros y entrenamiento del personal.

e. Fidelizar a los clientes a través de procesos operativos automatizados, trazables y flexibles.

Para lograr la fidelización, el cliente debe ser capaz de recibir información en línea del estatus de las operaciones logísticas.

Las operaciones planificadas deben ajustarse o adaptarse a requerimientos no previstos, cambios o contingencias durante el proceso logístico.

Contar con un plan de operaciones, que defina procesos claros, simples y con un alto grado de automatización

El área de operaciones debe estar dotada de procedimientos estándares y herramientas tecnológicas que optimicen las tareas o actividades del personal

El área de operaciones debe ser capaz de interactuar o integrarse a los sistemas del cliente para entregar información real.

Asimismo, debe desarrollar planes operacionales con uso de tecnología e incorporando las mejores prácticas de la gestión de puertos modernos para incrementar la competitividad y se pueda interactuar eficientemente entre puerto y usuario final.

f. Contar con talento humano entrenado, con habilidades blandas y domine el uso de las nuevas tecnologías.

El operador debe tener una política clara de la gestión del talento humano, puesto que es un factor crítico para el éxito de las operaciones logísticas y de la performance del servicio que se brinda a los clientes

El operador debe ser capaz de atraer al talento humano con las mejores competencias y mantenerlo con una adecuada política de incentivos y planes de capacitación y entrenamiento, los que deben priorizar el uso de las tecnologías acordes con las necesidades de los procesos operacionales.

g. Administrar proveedores homologados buscando eficiencias para optimizar procesos y reducir costos.

El operador debe de contar con una política y procedimiento de homologación de proveedores con la finalidad de eliminar riesgos de afectación a los servicios por trabajar con empresas no formales o de bajo desempeño.

h. Tener como política estratégica instalarse en la ZAL del TP Chancay considerando la gestión moderna de puertos para vincularlos a los servicios logísticos.

En vista que la conclusión de la construcción del muelle para contenedores del Puerto de Chancay se tiene proyectado para el 2025, el operador debe monitorear y tener un acercamiento con la empresa Terminales Portuarios de Chancay para asegurar que para el inicio de sus operaciones cubran la demanda de los servicios portuarios que se requieren para el desarrollo del comercio exterior de los clientes. El monitoreo, además, está dirigido al aseguramiento de que se brinden los servicios portuarios sin restricciones para ninguna línea naviera, que puedan afectar los despachos e importaciones.

El puerto de Chancay contempla ser un puerto de gran infraestructura y apunta a ser HUB respecto de la conectividad con la China y el mercado asiático, por lo que el operador logístico debe identificar los tipos de clientes y tipos de servicios a ofrecer para el despacho de carga por dicho puerto.

Identificar qué tipo de tecnología va implementar Chancay y tener una que permite integrarse con la del puerto, de esta manera se integre a la plataforma.

El Puerto y la ZAL Chancay apuntan a lograr niveles altos de competitividad por su infraestructura, servicios y tecnología; por lo tanto, las estrategias del operador deben ir en la misma dirección para que brinde servicio a los clientes que demanden, y ser un nexo eficiente entre puerto y cliente.

i. Contar con estándares internacionales certificados para asegurar los servicios y minimizar los riesgos de las operaciones logísticas.

El operador debe contar con estándares internacionales y sistemas de gestión certificados para garantizar y otorgar seguridad a la gestión de las operaciones logísticas.

Los procedimientos y protocolos deben ser estandarizados e interiorizados a todos los niveles de la empresa, los cuales deben generar procesos eficientes para los clientes.

Las certificaciones más importantes de esta industria son OEA, ISO y BASC, por lo que sus políticas y su gestión deben soportarse en ellas.

Los estándares y sistemas de gestión deben contemplar la gestión de los riesgos asociados con la finalidad de minimizar sus efectos.

j. Realizar un planeamiento con una definición clara del negocio y garantice mecanismos sencillos en la toma de decisiones.

El planeamiento tanto estratégico como operacional debe ser claro y sencillo de entendimiento para no generar errores en la gestión y toma de decisiones. Este planeamiento debe estar sustentado en valores organizacionales comunicados a todo nivel, donde la comunicación debe ser efectiva a todo el personal, quienes desde cualquier posición entreguen servicios de calidad con orientación hacia los clientes.

Dentro del planeamiento estratégico de la integración de los servicios, se debe considerar tener la representación de un operador o línea naviera reconocida internacionalmente como respaldo de marca.

En el planeamiento de la contratación y homologación de proveedores se debe definir la entrega de servicios con altos estándares, así como la permanente búsqueda de eficiencias para la mejora de la competitividad de los servicios.

k. Tener un plan comercial claro en los servicios, tarifas competitivas y facilidades de pago.

El operador debe de contar con un plan comercial que señale con claridad los servicios ofrecidos, sus conceptos y alcances, así como sus respectivas tarifas, con la finalidad de transparentar la relación comercial con los clientes

Las tarifas de los servicios deben de ser competitivas, tanto para servicios estándares como para los especializados o personalizados

El plan comercial debe contemplar principalmente los servicios logísticos dirigidos al sector exportador, con mayor incidencia al mercado del norte de Lima y el norte y norte-orientado del país, así como las ventajas y beneficios de usar el Puerto de Chancay.

El plan comercial debe considerar fórmulas de pago y créditos atractivos para los clientes, previa evaluación de riesgos de los mismos.

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES

- El contexto del comercio exterior del Perú es positivo y con crecimiento constante, situación que demanda servicios logísticos con mayor valor agregado, inversiones en infraestructura y tecnología que generen eficiencias en tiempo y costo.
- El Puerto de Chancay se ha proyectado como un puerto de primer nivel, de tipo multipropósito y multilínea, con una gran infraestructura, accesos, plataforma logística (ZAL); características que tienen como objetivo convertirlo en un puerto Hub.
- El Puerto de Chancay buscará aprovechar el crecimiento del comercio exterior, principalmente el del sector agroindustrial que están ubicados en el centro y norte del Perú, así como el crecimiento de movimiento de contenedores y la complejidad de acceso al puerto del Callao, por lo que será una alternativa importante con mejores costos y rapidez en la atención.
- El operador logístico que decida instalarse en la ZAL de Chancay tendrá una ventaja competitiva por tener acceso directo al puerto.
- Los operadores logísticos en el Perú tienen problemas de competitividad, principalmente debido a factores externos como infraestructura limitada, vías terrestres insuficientes y problemas de accesos a los terminales portuarios, problemas de seguridad como narcotráfico, delincuencia y extorsión que incrementan los costos, así como factores internos como el deficiente uso de tecnología y procedimientos no bien definidos, falta de trazabilidad en el proceso de la cadena suministro y otros.
- En la actualidad los puertos de primer nivel cuentan con una gestión moderna de sus operaciones haciendo uso intensivo de tecnología para optimizar sus procesos y reducir sus costos, asimismo, desarrollan una planificación estratégica a largo plazo y de forma permanente para dirigir su gestión comercial y operativa, buscando atraer mayor movimiento de carga.
- Existen deficiencias de infraestructura en el sistema portuario peruano, carencia de plataformas logísticas y en especial las vías que conectan al puerto con los centros logísticos y zonas productivas, siendo uno de los principales factores que resta competitividad en el sector logístico.

- El uso de Tecnologías información y comunicación tanto en puertos, entidades del estados y operadores logístico es bajo y se necesita con urgencia lograr la integración de todos los actores en la cadena.
- La cadena de suministros asociada al Puerto de Chancay está compuesta por exportadores de la zona del cono norte de Lima, de la zona centro-oriente y norte del país, así como importadores de todos el país, los operadores logísticos 1PL, 2PL y 3PL principalmente, los agentes marítimos y portuarios del Puerto de Chancay y los compradores/vendedores de países como China, USA y otros.
- Existe cada vez exigencia por parte de las empresas que desarrollan comercio exterior en contratar operadores que tenga certificaciones y uno de ellos es el operador económico autorizado, el cual es promovido por la autoridad aduanera.
- Existe una alta informalidad en la cadena logística, lo que pone en riesgo los procesos logísticos y también genera un impacto económico en las empresas que invierten en infraestructura y personal calificado.

CAPITULO IX: RECOMENDACIONES

- Los operadores logísticos que pretendan brindar servicio en Puerto Chancay, deben contar con una variedad de servicios, de esta manera tener más opción de crecimiento ya que el puerto va movilizar distinto tipos de carga.
- Es importante identificar a los clientes o usuarios que van demandar del puerto de Chancay, en este caso especialmente exportadores del norte que van demandar del puerto. Estos exportadores en su mayoría requieren un servicio especializado que consiste en mantener temperatura controlada en toda la cadena logística.
- Es necesario la implementación de Tecnología de vanguardia, y que debe integrar todos los procesos logísticos, y sobre todo pueda integrarse con sistemas del puerto, clientes y las entidades, con el fin de integrar toda la cadena suministro.
- Estar en la ZAL le dará competitividad al operador logístico, primero porque tendrá acceso directo al puerto mediante el túnel subterráneo; luego por un tema de rapidez en las operaciones y seguridad ya que sería una zona especialmente para operadores.
- Debido las deficiencias de infraestructura vial, es importante el operador tenga un proveedor de transporte que este lo más cerca al puerto de Chancay, para evitar demoras por aquellos transportistas que tenga que venir desde Lima o Callao. Así se ahorra tiempos y costos.
- El operador logístico debe contemplar la captación de personal que habiten lo más cerca posible al puerto Chancay, por ejemplo, cono norte, esto por tema de movilidad del personal; esto sin descuidar las competencias y habilidades.
- Los operadores logísticos deben apuntar a ser Operador Económico Autorizado, en primer lugar, porque es una certificación que asegura ser un operador con buenos procedimientos y brindan seguridad; por otro lado, los beneficios y tratos que te da la aduana por tener tal certificación.
- En el caso el puerto de Chancay llegue a ser un HUB, debe contemplar un plan estratégico para aprovechar esta gran ventaja, que implica el manejo de contenedores en tránsito.

ANEXOS

ANEXO No 1: Recopilación de datos entrevistas, informes y datos de la industria

Tabla X.1. Entrevista a Israel Ponce de la empresa DINET S.A

N°	Preguntas	Respuestas y Comentarios del Entrevistado
1	¿Cuál es la misión y función en la organización?	La Misión es llegar a ser el mejor operador del Perú, dando servicio logístico. Da varios servicios desde aduana, transporte, almacén primario de contenedores, servicio de almacenamiento para despacho mercadería. Servicio de etiquetado, sensores, curado (para ciertos lugares se define que un producto vaya a tal región según características). También damos servicio a empresas mineras en transporte.
2	Entendemos que la misión de su empresa es "xxxx", al respecto nos puede indicar ¿Cuáles son los objetivos y/o metas críticas de su organización?	Captar más clientes y en especial clientes del norte y sur, como por ejemplo en Arequipa y Chilayo. Para el 2025 estar establecido en Ecuador, Colombia y Chile.
3	¿Cuáles considera los tres principales problemas u obstáculos de su empresa que podría considerarse como mejora para tener mayor competitividad?	Primero ha sido la rotación del personal que se van con el "knowhow", es importante retener el talento. Como segundo punto ha sido el sistema o automatización, en caso DINET era débil sistema de gestión de almacenes. Luego el tema de costos, los clientes piden reducción y desagregación de costos (abiertos y cerrados); también son los costos que tiene la empresa con los proveedores.
4	¿Cuáles son los Factores Críticos de Éxito en su empresa en este momento?. Quiere decir que factores, aspectos o características han ayudado a que su empresa tenga desarrollo, crecimiento u éxito.	La experiencia del personal que tiene. La tecnología que tienen para el servicio de clientes, como por ejemplo código de barras, ya que hacen distribución. Son sistemas a la medida del cliente. Otro factor ha sido la flexibilidad, se ha buscado estar a la medida de los clientes. Aprovechamos en tomar la experiencia y exigencia de los clientes, los cuales lo han sumado a los controles de calidad, KPI, niveles de inventario (tenemos un EDI de inventario a un 98.9% con Adidas).
5	¿Mencione dos o tres áreas que no debería fallar en su organización para no bajar el desempeño dentro de su organización?	Dentro de DINET hay varias áreas como comercial, operación, transporte, minería, tesorería. En mi apreciación, en mi jefatura de Operaciones sería el área de Planeamiento debido que si hay errores o falla, malogra todo el trabajo. A nivel empresa el de Operaciones ya que son quienes hacen el trabajo día a día, manipulan la mercadería, manejan inventarios.
6	El Puerto de Chancay está en construcción hasta el 2025, cuáles considera los factores clave para que su empresa decida instalarse en la zona de influencia de dicho puerto	Un aspecto sería el costo del terreno, si es alto el costo del terreno se eleva el costo del servicio que ofrecemos. También el área que se puede disponer. La viabilidad o accesibilidad, la parte geográfica. También encontrar personal capacitado en la zona, ya que sería un costo grande mover personal a dicha zona. Ver a qué clientes podemos atender también es importante para ver que servicio vas implementar.
7	El Puerto de Chancay contempla la construcción de una ZAL, considera que sería un factor determinante para el desarrollo de un operador logístico?	Dependerá de los costos que pueda ofrecer la ZAL. Por ejemplo si es para la exportación sería interesante ya que hay mucho cliente que hacen exportación y están ubicados al norte de Lima o del Perú.
8	¿Cuáles considera los tres mayores problemas u obstáculos que tiene un operador logístico en el mercado o sector logístico en el Perú?. Son factores que impiden crecimiento o ser más competitivos.	Primero sería la informalidad de los transportistas y la disponibilidad. En segundo tenemos que hay costos muy elevados como transporte. El tema de infraestructura es algo que afecta mucho, nosotros realizamos distribución para varias regiones y la situación de carreteras no es óptima. También está la calidad del personal.
9	Dentro de los 5 próximos años, que factores claves considera debe tener un Operador Logístico, para que tenga un buen nivel competitivo y mantenga su crecimiento; considerando las nuevas tendencias que se vienen dando.	La tecnología es importante, como la automatización va permitir reducir los costos. La flexibilidad que se debe tener con los clientes, estar al nivel que quieren. También está los tiempos que es algo siempre te piden los clientes. Visibilidad para los clientes. Planeamiento adecuado y efectivo

Elaboración: autores de la tesis.

**Tabla X.2. Entrevista a Julio César Ugaz de la empresa Evergreen Shipping
Agency Perú SAC**

N°	Preguntas	Respuestas y Comentarios del Entrevistado
1	¿Cuál es la misión y función en la organización?	Ofrecer transporte confiable que no solo garantice la eficiencia en el traslado de mercadería sino también gestionar aspectos de seguridad para evitar problemas asociados al narcotráfico.
2	Entendemos que la misión de su empresa es "xxxx", al respecto nos puede indicar ¿Cuáles son los objetivos y/o metas críticas de su organización?	Que la cadena sea efectiva en cuanto a tiempos. Evitar los costos extras y demoras. Velar por la seguridad, que no se contamina la carga. Se tiene una política de seguridad como empresa de transporte. Nos encargamos de visitar a los clientes exportadores en sus plantas para cerciorarnos que el cliente existe.
3	¿Cuáles considera los tres principales problemas u obstáculos de su empresa que podría considerarse como mejora para tener mayor competitividad?	Existe mucha informalidad en la importación que genera competencia desleal de bajos precios ya que los informales no pagan impuestos, lo cual genera también evasión de impuestos. Hay clientes que importan y no pagan impuestos. Hay agentes de carga que no cuentan con códigos y le alquilan a otros. Los importadores exigen créditos y no tienen nada que los ampare, no firman cartas de garantía ni emiten cheques. Existen muchos operadores informales (como transportistas) con problemas en licencias, RUC, etc., quienes sacan cita y no cumplen los requisitos del terminal, lo cual arrastra problemas de demora en la atención porque la carga se queda más días. Los exportadores trabajan con traders o brokers, negocian tarifa: los cuales piden comisiones o "rebate" para que te de carga, porque tienen volumen y carga, para que mueva tu carga le pagas la comisión y hace que el margen del operador sea más bajo. La infraestructura de los puertos es muy pobre, por ello hay muchos terminales extraportuarios que son privados. Los puertos cuentan con profundidad muy baja y esto para las navieras es un problema dado que sus naves son mucho más grandes. Los puertos están colapsados y las naves gastan mucho tiempo de espera, no es fácil conseguir ventana de horarios para poder agendar los ingresos. El Callao está colapsado debido a trabajos de remodelación y ampliación, y es complicado obtener ventanas de atención, tiene 7 muelles y debería tener 15, la nave tiene que esperar y eso representa un costo de sobrestadía. La centralización del TP Callao, si bien DP y APM son modernos toda la carga del país sale por Callao, en comparación con Chile hay más puertos descentralizados, es una falacia decir que Callao mueva más en el Pacífico, pues, Chile mueve más porque tiene más puertos.
4	¿Cuáles son los Factores Críticos de Éxito en su empresa en este momento?. Quiere decir que factores, aspectos o características han ayudado a que su empresa tenga desarrollo, crecimiento u éxito.	el intercambio cultural o "costumbre del mercado" de los propietarios, quienes llegan con ciertas normas o parámetros de otros países, como naviera no querían dar crédito, pero es una herramienta que se usa mucho en Perú, se ha tenido que gestionar reuniones con clientes para explicar la importancia de esa forma de pago. Cuentas bancarias: el pago se hace a través de la cuenta del BL que hace fácil identificar el pago, pero el nuevo propietario solicitó que los clientes u operadores depositen en una única cuenta, sin embargo, se generaban mil transacciones en un día y era complicado diferenciar a qué concepto o BL se refería el pago, importante que se entienda las costumbres de mercado y se adapte a lo que ya funciona. Se debe tener un headquarter (oficina principal o regional), que opere en el mismo horario que trabajan las empresas en el mundo para que el intercambio de información y autorizaciones se den de manera rápida y efectiva.
5	¿Mencione dos o tres áreas que no debería fallar en su organización para no bajar el desempeño dentro de su organización?	Todas las áreas son vitales, cada área tiene sus políticas. El área de sistemas no puede fallar, porque las operaciones no pueden parar y todo el tiempo se debe estar haciendo la trazabilidad. El área de finanzas se encarga de dar el visto bueno con respecto a pagos para el tema de liberar las importaciones y dar créditos a clientes. En el área comercial, hay un ejecutivo de exportación que debe ir a revisar o visitar al cliente para evitar el riesgo asociado al narcotráfico.
6	El Puerto de Chancay está en construcción hasta el 2025, ¿cuáles considera los factores clave para que su empresa decida instalarse en la zona de influencia de dicho puerto?	Va depender de la infraestructura, ya que hay tipos de puertos, por ejemplo APM es multimodal y DP solo recibe contenedores. El Callao y la infraestructura son críticos. Actualmente se reciben naves de 12,000 TEUs y van a empezar a llegar de 16,000 a 18,000 TEUs Un aspecto positivo es que estará cerca a la carretera de la panamericana norte.
7	El Puerto de Chancay contempla la construcción de una ZAL, ¿considera que sería un factor determinante para el desarrollo de un operador logístico?	Si existe infraestructura logística, sería un factor determinante, ya que permitirá ser una nueva opción para el desarrollo del comercio internacional.
8	¿Cuáles considera los tres mayores problemas u obstáculos que tiene un operador logístico en el mercado o sector logístico en el Perú?. Son factores que impiden crecimiento o ser más competitivos.	La informalidad hace que haya mucho operador logístico. Algunos de estos, no pagan impuestos y otros simplemente se encargan de tercerizar mucho y ofrecen servicios a costos muy bajos, lo cual perjudica al mercado competente.
9	Dentro de los 5 próximos años, ¿qué factores claves considera debe tener un Operador Logístico, para que tenga un buen nivel competitivo y mantenga su crecimiento; considerando las nuevas tendencias que se vienen dando.	Tecnología, la aplicación del Block chain en el comercio internacional, a través de un mapeo electrónico de toda la carga. El buscar que mediante un aplicativo puedas ver si la carga se encuentra en tránsito o está descargando. Ver la trazabilidad del contenedor. Ver las políticas de gobierno, es decir, que es lo que hace el gobierno para mejorar el comercio? hay un plan de desarrollo del comercio exterior, un plan de desarrollo portuario?

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.3. Entrevista a Judith Del Río de la empresa Cargo World Perú SAC

Nº	Preguntas	Respuestas y Comentarios del Entrevistado
1	¿Cuál es la misión y función en la organización?	Somos Agencia de Carga y de Aduanas. Nuestra visión es estar dentro de los 10 mejores agentes del Perú. Brindando un servicio como empresa de solución logística, hay muchas agencias que no se enfocan en dar soluciones logísticas sino en ganar dinero. Buscamos dar una solución logística a través de la mejora continua en el servicio que damos. Cada vez aparecen cambios por ejemplo en la legislación y buscamos adecuamos a estos y hacer que los servicios o procesos sean lo más sencillos para los clientes.
2	Entendemos que la misión de su empresa es "xxxx", al respecto nos puede indicar ¿Cuáles son los objetivos y/o metas críticos de su organización?	Nos enfocamos en la necesidad del cliente, cuando se empieza una reunión comercial con el cliente, es vital saber porque nos necesitan e identificar falencias en los servicios que reciben. Así buscamos resolver esa falencia con el fin de poder solucionarla y saldando la debilidad que pueda haber, y luego fidelizar nuestro servicio con el cliente. Otro de nuestro objetivo es tener presencia en el mercado y en las entidades gubernamentales y/o empresariales, para lo cual ya pertenecemos a la Cámara de Comercio de Lima y APACIT.
3	¿Cuáles considera los tres principales problemas u obstáculos de su empresa que podría considerarse como mejora para tener mayor competitividad?	Los obstáculos o problemas que se dan es con respecto a asuntos que no podemos manejar o esta fuera de nuestro control, como el tema de puertos, que la nave no llegue, falta de espacios, que las naves no recalen en los tiempos que tenían que hacerlo, que se pierda mercadería, lo cual es manejo de la agencia naviera o aérea y esta fuera de nuestro control, básicamente relacionado a control de factores externos. Por otro lado, hay clientes que no perdonan o toleran el error, por malas coordinaciones, por no cumplir con los tiempos establecidos y por errores humanos por ejemplo en digitación.
4	¿Cuáles son los Factores Críticos de Éxito en su empresa en este momento? Quiere decir que factores, aspectos o características han ayudado a que su empresa tenga desarrollo, crecimiento u éxito.	Uno de los factores es el nivel de servicio que damos a nuestros clientes, ya que ellos no quieren perder tiempo ni tener espacios vacíos en la cadena de abastecimiento, pues, representa un costo, el cliente busca optimizar sus costos a través de un servicio integral. Si te demoras en entregar una carga puede representar una pérdida de una venta. El cliente pide que todo lo haga una sola agencia y exige tiempos y costos. Otro factor importante es que se tenga un respaldo financiero, es una necesidad del cliente recibir crédito como una forma de financiamiento, muchos no trabajan con una estructura de cash y a pesar de ser buenos clientes necesitan el crédito por el tema de rapidez de pagos y se le da apoyo, ya que muchos no cuentan con efectivo en el momento de la nacionalización, entonces actuamos como su respaldo financiero en algunos casos o gestionamos por otros medios un apoyo financiero (factoring y bolsa de inversión privada para clientes que no califican para entidades bancarias). Se busca el crecimiento del personal y contamos con un proyecto de capacitación y entrenamiento de los trabajadores que actualmente no manejan mucha información sobre normativas, leyes, procesos del rubro. Este proyecto será de full entrenamiento para que den información correcta del proceso logístico y el Comercio Exterior. Ha habido un crecimiento importante en el movimiento de carga, antes se hacían entre 5 a 10 movimientos por semana, hoy se mueve entre 50 a 100 movimientos por semana, lo cual implica usar una plataforma y digitalizar los procesos. Como otra de las prácticas e innovaciones que tenemos en la empresa que hace 2 años se está trabajando con la digitalización y mapeo de nuestros procesos, nuestro sistema se llama SOLES. Ahi colgamos todos nuestros procesos, de ventas, comercial y demás; esto conectará todo y será de utilidad para el cliente, ver la información de manera rápida y en línea, el cliente necesita todos los historiales de su carga, todas las rutas, si quieres ver tus facturas y estados de cuenta, todo estará allí y la tendencia va hacia el uso de las plataformas.
5	¿Mencione dos o tres áreas que no debería fallar en su organización para no bajar el desempeño dentro de su organización?	Nuestro departamento de finanzas es una de las áreas críticas, dado que la empresa ayuda al financiamiento de algunos clientes mediante el factoring de un grupo de inversionistas privados. Esto da a los clientes la posibilidad y rapidez de trabajar sus importaciones. En el planeamiento, no es posible equivocarnos en las coordinaciones, esto conlleva a la pérdida de clientes. La capacitación de personal debe ser primordial, ya que los errores humanos son aquellos que van a terminar perjudicando al cliente y a la misma empresa. En ese sentido estamos trabajando en la apertura de un área para asesoría financiera al cliente y tener una plataforma financiera como servicio de valor.
6	El Puerto de Chancay esta en construcción hasta el 2025, cuales considera los factores clave para que su empresa decida instalarse en la zona de influencia de dicho puerto	Se consideraría trabajar ahí para aquellas empresas que operen en el norte y estará sujeto al movimiento de clientes. Se debe considerar que haya formalidad porque el narcotráfico es un punto negativo muy grande para la inversión.
7	El Puerto de Chancay contempla la construcción de una ZAL, considera que sería un factor determinante para el desarrollo de un operador logístico?	Si se abre Chancay si podrían invertir. Se deberá evaluar los factores externos de la empresa y como le afectarían. Se está revisando abrir en otro Puerto para trabajar las importaciones.
8	¿Cuáles considera los tres mayores problemas u obstáculos que tiene un operador logístico en el mercado o sector logístico en el Perú?. Son factores que impiden crecimiento o ser más competitivos.	Entre Callao y Paita, Callao es más seguro, por Paita se exporta productos perdedores pero hay problemas de seguridad por la informalidad y el narcotráfico, que amenazan a los trabajadores. No solo es que te arriesgues a invertir sino también hay que considerar estos factores externos de seguridad. En Paita nos interesa más por las importaciones, no trabajaría exportaciones por este puerto por temas de seguridad. Las empresas pequeñas no cuentan con respaldo del estado para progresar y tener proyectos con grandes empresas, la ley solo esta planteada para empresas grandes. Se necesita una oxigenación para ayudar a las empresas emergentes a tener la posibilidad de surgir en grandes proyectos. Las facilidades de las impo y expo de parte del Estado, quien debe generar que haya mas movimiento, hay restricciones a nivel país, el comercio exterior se ha paralizado un poco porque está sujeto a las políticas y burocracia, la corrupción también lo impacta, este negocio esta muy ligado a la normativa y regulación del comercio exterior.
9	Dentro de los 5 próximos años, que factores claves considera debe tener un Operador Logístico, para que tenga un buen nivel competitivo y mantenga su crecimiento; considerando las nuevas tendencias que se vienen dando.	La tecnología es vital, el uso de una plataforma será fundamental. Es imprescindible que un operador invierta en ello debido a las exigencias del mercado. Inclusive aduanas empezó con el tema de facturación, las DUAS van a ser electrónicas, si un operador no está trabajando en implementar una plataforma que incluya la digitalización de sus procesos le será muy difícil seguir y operar con las nuevas exigencias del mercado. Nos proyectamos a ser una empresa íntegra y exitosa, además de tener presencia en las entidades importantes [asociaciones empresariales] para darle soluciones a los problemas que se presenten. Las políticas de nuestro país deberían de cambiar, evitar lo burocrático y hacerlo mas simple. como se puede hacer logística? Con innovación, dar soluciones. El 85% son empresas mype y el Estado debe abrir canales para oxigenación de las empresas, que el Estado avale en caso de garantías o financiamiento para cumplimiento de requisitos.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.4. Entrevista a Carlos Ortiz Del Castillo de la empresa Altius Logística Internacional Perú SAC.

N°	Preguntas	Respuestas y Comentarios del Entrevistado
1	¿Cuál es la misión y función en la organización?	Desarrollar el volumen de negocio y facturación entre las empresas que el grupo tiene en España y Latinoamérica
2	Entendemos que la misión de su empresa es "xxxx", al respecto nos puede indicar ¿Cuáles son los objetivos y/o metas críticos de su organización?	Conseguir ser un referente en el mercado en la ruta España - Peru - España tanto para los clientes como para los proveedores, debido a que uno de nuestros objetivos es ser líder en mencionada ruta tanto para Perú como Sudamérica.
3	¿Cuáles considera los tres principales problemas u obstáculos de su empresa que podría considerarse como mejora para tener mayor competitividad?	Cada vez mayor presencia de filiales de forwarders españoles en Peru / Competencia "informal" sin prácticamente gastos de estructura que minimizan los márgenes de beneficio / Los clientes cada vez exigen mejores soluciones logísticas donde nuestro servicio va más allá del traslado de carga de un punto "a" a un punto "b"
4	¿Cuáles son los Factores Críticos de Éxito en su empresa en este momento?. Quiere decir que factores, aspectos o características han ayudado a que su empresa tenga desarrollo, crecimiento u éxito.	El apoyo de la oficina Matriz en España con la adjudicación de grandes proyectos como TALARA o LA REFINERIA DE LA PAMPILLA han supuesto una base financiera a la matriz de Peru y ha generado un volumen importante con el que tener buen poder de negociación con los proveedores, así como ir haciéndose conocida en el sector localmente.
5	¿Mencione dos o tres áreas que no debería fallar en su organización para no bajar el desempeño dentro de su organización?	El área operativa es clave para fidelizar a los clientes en base a un trabajo bien hecho, por otro lado estamos en un momento de estabilidad en el que sería interesante crecer en el departamento comercial para poder seguir aumentando nuestra presencia en el sector.
6	El Puerto de Chancay está en construcción hasta el 2025, ¿cuáles considera los factores clave para que su empresa decida instalarse en la zona de influencia de dicho puerto?	En un primer momento no lo contemplamos, ya que por el momento prevalece el factor comercial que sin duda nos beneficia al estar situados en Miraflores, una de las zonas más comerciales. Estar cerca del nuevo puerto es clave para la parte operativa, por ello no veo necesario plantearnos el estar cerca antes del inicio de actividades en dicho puerto.
7	El Puerto de Chancay contempla la construcción de una ZAL, ¿considera que sería un factor determinante para el desarrollo de un operador logístico?	Considero que más que para el desarrollo de un operador logístico, es clave para el desarrollo del propio puerto, ya que seguirá contando con la operativa del puerto de Callao, y para un correcto desarrollo necesitará contar con todas las facilidades posibles de cara a los operadores y los propios importadores y exportadores.
8	¿Cuáles considera los tres mayores problemas u obstáculos que tiene un operador logístico en el mercado o sector logístico en el Perú?. Son factores que impiden crecimiento o ser más competitivos.	Respecto a otros países, si bien es cierto en los últimos años se ha agilizado y modernizado bastante, la aduana peruana sigue siendo vista en el exterior como problemática. Sería bueno seguir mejorando en este sentido para que poco a poco cambie esta visión que a los exportadores del exterior en ocasiones les causa temor. Por otro lado, hay que seguir luchando activamente contra el narcotráfico, Peru es el primer país productor y segundo exportador de cocaína en el mundo. Todos los operadores corremos riesgo de ser engañados por estas mafias con los graves problemas con la justicia que esto puede conllevar. Por último, la corrupción sigue estando a la orden del día en Peru, haciendo que en ocasiones la competitividad no solo dependa de unos buenos precios o servicios, si no de los tratos de favor que se les pueda dar a ciertos clientes que siguen cayendo en este error de la corrupción que no deja seguir creciendo al país ya que este tema provoca temor en muchos inversores extranjeros.
9	Dentro de los 5 próximos años, ¿qué factores clave considera debe tener un Operador Logístico, para que tenga un buen nivel competitivo y mantenga su crecimiento; considerando las nuevas tendencias que se vienen dando.	A pesar de lo expuesto en puntos anteriores, considero que Peru sigue siendo una de las mejores opciones para invertir en la región, gracias a los proyectos que se están dando y darán en un futuro, así como a la tendencia de crecimiento económico de la que se sigue disfrutando. Cada vez es más importante ganarse la confianza de los clientes, por lo que contar con oficinas propias en diferentes países da una sensación de estabilidad y confianza a los clientes importante, quizás seguir expandiéndonos en la región sea uno de los retos que debemos proponernos para los próximos 5 años.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.5. Entrevista a Daniel Graf de la empresa Neptunia S.A

N°	Preguntas	Respuestas y Comentarios del Entrevistado
1	¿Cuál es la misión y función en la organización?	Ofrecer un portafolio integrado e innovador de servicios logísticos y en el desarrollo, gestión y ejecución de proyectos de infraestructura bajo los más altos estándares de satisfacción. Mi función es que se cumpla ello al ser gerente general.
2	Entendemos que la misión de su empresa es "xxxx", al respecto nos puede indicar ¿Cuáles son los objetivos y/o metas críticos de su organización?	Contar con todos los sistemas posibles para la trazabilidad, conexión y coordinación de pedidos. Gestionar proyectos donde sus clientes los requieran mas de lo que ellos actualmente ofrecen. Que su demanda aumente en las exportaciones de refrigerados.
3	¿Cuáles considera los tres principales problemas u obstáculos de su empresa que podría considerarse como mejora para tener mayor competitividad?	Se encargan de trabajar con empresas grandes y reconocidas que entiendan los precios del mercado y los tiempos, ya que clientes emergentes piden servicios pero no analizan que los costos de estos tambien aumentan.
4	¿Cuáles son los Factores Críticos de Éxito en su empresa en este momento?. Quiere decir que factores, aspectos o características han ayudado a que su empresa tenga desarrollo, crecimiento u éxito.	Se esta creciendo por el volumen de exportacion de refrigerados. Cuenta en su mayoría con clientes del sector agronomo. Y se tiene la capacidad de cumplir con ello.
5	¿Mencione dos o tres áreas que no debería fallar en su organización para no bajar el desempeño dentro de su organización?	La logística en el area de operaciones, estas deben estar coordinadas para tomar decisiones antes de que los productos lleguen y no esperar lo contrario y ver que hacer.
6	El Puerto de Chancay esta en construcción hasta el 2025, cuales considera los factores clave para que su empresa decida instalarse en la zona de influencia de dicho puerto	No veria rentable el hecho de importaciones por la falta de manufactura en esa zona, tampoco el hecho de ingresar flota vehicular, ya que la gran mayoría es de pedidos en Lima. Seria bueno conocer las politicas de esto, si van a subsidiar puerto con flete o al revez dado que se deben ver opciones.
7	El Puerto de Chancay contempla la construcción de una ZAL, considera que sería un factor determinante para el desarrollo de un operador logístico?	EL puerto de Chancay deberia especializarse en minerales, esto por las prestaciones con las que contará el puerto y para aminorar la contaminacion en el Callao. Si ese fuera el caso, entonces no deberia dar servicio de carga suelta u otro rubro a menos que tengan los cuidados para evitar contaminaciones.
8	¿Cuáles considera los tres mayores problemas u obstáculos que tiene un operador logístico en el mercado o sector logístico en el Perú?. Son factores que impiden crecimiento o ser más competitivos.	Infraestructura para el volumen de camiones que se requiere tanto para importar como exportar; esto ha generado que los clientes tengan que esperar disponibilidad de camiones, aparte la antigüedad de los vehículos.
9	Dentro de los 5 próximos años, que factores claves considera debe tener un Operador Logístico, para que tenga un buen nivel competitivo y mantenga su crecimiento; considerando las nuevas tendencias que se vienen dando.	Los tramites deberian ser mucho mas simples y sencillos. Tramites como gestiones de SENASA o DIGEMID deberian ser realizar en una sola plataforma. La implementacion dentro del CD es indispensable, a traves de un sistema de codigo de barras es que facilitan esos procesos.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.6. Entrevista a José Enrique Condezo de la empresa DP World Lurín

N°	Preguntas	Respuestas y Comentarios del Entrevistado
1	¿Cuál es la misión y función en la organización?	Desarrollar, gestionar y dar producción a la nueva unidad de negocio de DP Lurín, ahora Neptunia Lurín
2	Entendemos que la misión de su empresa es "xxxx", al respecto nos puede indicar ¿Cuáles son los objetivos y/o metas críticos de su organización?	El objetivo de la empresa es participar de una forma más activa y completa en la cadena de Supply, ya que antes solo éramos puerto y la logística era tercerizada. Lo que se busca es ser operador logístico door to door. Otro de los objetivos es porque se quiere tener una participación en la zona sur en los 3 primeros años de un 40% del mercado.
3	¿Cuáles considera los tres principales problemas u obstáculos de su empresa que podría considerarse como mejora para tener mayor competitividad?	Se pierde mucho tiempo en los almacenes actuales de Callao. Muchos transportistas no quieren dar servicio para esa zona. Además hay poco desarrollo urbano a Lurín, la accesibilidad es limitada. Existe idiosincrasia con respecto al pensar que la logística no solo se gestiona en Callao, sino que hay más opciones de puertos. Los clientes no evalúan el costo beneficio a largo plazo, deben enfocarse en un ahorro a mediano plazo. Actualmente los transportistas tienen su base en Callao y después de la gestión deben llegar ahí.
4	¿Cuáles son los Factores Críticos de Éxito en su empresa en este momento?. Quiere decir que factores, aspectos o características han ayudado a que su empresa tenga desarrollo, crecimiento u éxito.	La infraestructura con la que contamos es un potencial que el cliente debe aprovechar, ya que esta infraestructura para jalar contenedores es una inversión fuerte que hemos hecho y es de primera. Adicionalmente contamos con socios estratégicos de líneas navieras fuertes, las cuales nos permiten administrar sus contenedores. También contamos con un respaldo financiero fuerte que es DP world Callao, nos da una solvencia económica para poder desarrollar el negocio.
5	¿Mencione dos o tres áreas que no debería fallar en su organización para no bajar el desempeño dentro de su organización?	Es difícil decidir una ya que todo es un engranaje, pero podría ser el caso de operaciones ya que ve transporte, planificación y otras actividades relacionadas al core del negocio.
6	El Puerto de Chancay está en construcción hasta el 2025, ¿cuáles considera los factores clave para que su empresa decida instalarse en la zona de influencia de dicho puerto?	Con los pocos detalles que se tiene de información, para que se decida operar allá es que este puerto debe ser un puerto multipropósito y tenga multilínea (naviera), ya que eso permite variedad para poder negociar y ver el abanico de oportunidades en la cual se pueda trabajar. Hacer un diseño de oferta que se le pueda dar al cliente.
7	El Puerto de Chancay contempla la construcción de una ZAL, ¿considera que sería un factor determinante para el desarrollo de un operador logístico?	Sí, porque lo que se busca es trabajar de la mano con los clientes no a competir contra ellos. Por eso en función a ganar mercado, lo que se busca es que el puerto de Chancay no empiece a competir con los operadores que van a estar en la ZAL. Y que permita que los servicios que darían desde un inicio sean identificados.
8	¿Cuáles considera los tres mayores problemas u obstáculos que tiene un operador logístico en el mercado o sector logístico en el Perú?. Son factores que impiden crecimiento o ser más competitivos.	Uno de los problemas es la guerra de precios, dado que se firman acuerdos y no contratos. Por ello al haber gran oferta en el mercado, el margen de ganancia de los operadores logísticos sea cada vez menor. Los almacenes aduaneros invierten muy poco en cuanto a eficiencia dentro de su logística. Las demoras para el ingreso a los almacenes puede ser de 2 a 5 horas.
9	Dentro de los 5 próximos años, ¿qué factores clave considera debe tener un Operador Logístico, para que tenga un buen nivel competitivo y mantenga su crecimiento; considerando las nuevas tendencias que se vienen dando.	Se debe buscar la innovación de la mano con las estrategias, en nuestro caso hacemos un round trip para bajar costos de flete, mediante un espacio asignado para que los transportistas puedan permanecer mientras cargan nuevamente el contenedor. Crear un servicio diferente que a largo plazo minimice costos y mejore servicio. Tecnología con respecto a documentación, nosotros los pagos los hacemos por pago web, al igual que la revisión documental. Nuestras salidas con tan solo de un ticket de salida, lo cual permite movilizar la mercadería sin problema y con ahorros significativos.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.7. Entrevista a Martha Vargas García de la empresa South Express Cargo Perú SAC.

Nº	Preguntas	Respuestas y Comentarios del Entrevistado
1	¿Cuál es la misión y función en la organización?	Como Jefe de operaciones, una de las responsabilidades principales es el organizar, supervisar y elaborar el planeamiento de las operaciones de la empresa a la que representó.
2	Entendemos que la misión de su empresa es "xxxx", al respecto nos puede indicar ¿Cuáles son los objetivos y/o metas críticos de su organización?	Nuestra empresa busca prestar un servicio de calidad a nuestros clientes con dedicación y dirigirlo a la entrega de atención personalizada y al seguimiento minucioso de la mercadería que se opera. Como una de las metas más importante es mantener el buen servicio a todos nuestros clientes y cumplir con sus expectativas.
3	¿Cuáles considera los tres principales problemas u obstáculos de su empresa que podría considerarse como mejora para tener mayor competitividad?	Como problemas u obstáculos que he podido notar a los largo de estos años en la empresa, podría decir que la actitud es uno de ellos, la falta de organización del personal y quizás tiene que ver mucho tambien con la motivación, lo cual esta generando una alta rotación de personal. Lo que tambien he podido percibir es que las metas de la empresa no estan claras, especialmente en el area de marketing.
4	¿Cuáles son los Factores Críticos de Éxito en su empresa en este momento?. Quiere decir que factores, aspectos o características han ayudado a que su empresa tenga desarrollo, crecimiento u éxito.	Actualmente contamos con una politica de calidad basada en cumplir con las exigencias de nuestros clientes, ya que ofrecemos un servicio integral y aplicamos el uso de tecnologia para las gestiones de trazabilidad, información y comunicación. Contamos con la certificación en calidad ISO 9001 desde el 2008.
5	¿Mencione dos o tres áreas que no debería fallar en su organización para no bajar el desempeño dentro de su organización?	Toda empresa es un eje y por ende todas la areas son de vital importancia, pero por el rubro en el cual nos encontramos, y siendo uno de los objetivos de la empresa, el generar rentabilidad. Es imprescindible que nuestro equipo comercial cuente con la capacitacion y la actitud para poder hacer crecer a nuestra emrpesa, que el equipo de finanzas cuente con las herramientas necesarias para poder respaldar temas de pagos y finalmentre el area de operaciones es la que debe mantener un flujo activo y efectivo en el core del negocio.
6	El Puerto de Chancay esta en construcción hasta el 2025, cuales considera los factores clave para que su empresa decida instalarse en la zona de influencia de dicho puerto	Dado que es un proyecto en el cual no se tiene mayor informacion que la actual, nuestra empresa podria considerar el hecho de saber que tipo de clientes van a necesaitar mover su mercaderia por esa zona, ademas de ver el crecimiento de importacion por ese puerto, ya que se sabe que Calloao es el primer puerto del pais por lo mismo que sus industrias se encuentran en Lima.
7	El Puerto de Chancay contempla la construcción de una ZAL, considera que sería un factor determinante para el desarrollo de un operador logístico?	Claro que sería ventajoso por el acceso directo al puerto, aparte nos daría mayor seguridad, por ejemplo en Callao corremos riesgo de llevarlo desde un deposito hasta puerto por toda la aveniza gambeta o manco capac.
8	¿Cuáles considera los tres mayores problemas u obstáculos que tiene un operador logístico en el mercado o sector logístico en el Perú?. Son factores que impiden crecimiento o ser más competitivos.	Por los años que vengo laborando en este rubro, puedo concluir que la comunicación tanto interna como externa es importante, pero pese a la falta de tecnologia que las entidades gubernamentales no invierten, existen demoras en tener dicha información, y por ende el manejo de la mercadería se gestiona con más demoras.
9	Dentro de los 5 próximos años, que factores claves considera debe tener un Operador Logístico, para que tenga un buen nivel competitivo y mantenga su crecimiento; considerando las nuevas tendencias que se vienen dando.	Para que una empresa a pesar de la competencia se siga manteniendo en el mercado y busque ser reconocido frente a la gran oferta que hay hoy en día, se debe cuidar mucho la calidad de servicio al cliente, tener en cuenta la revisión de procesos continuos para evitar múltiples errores y buscar lam mejora continua, actualización constante y revision de procesos. Y siempre mantener actualizado y bao capacitaciones al personal, ya que ellos son la cara del negocio.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.8. Entrevista a Eduardo Lujan Z. de la empresa DHL Forwarding Perú

Nº	Preguntas	Respuestas y Comentarios del Entrevistado
1	¿Cuál es la misión y función en la organización?	Nuestra misión es ser la compañía logística para el mundo, que brinda soluciones logísticas, de un modo sostenible debido a las exigencias medio ambientales. Mi función consiste en la administración de una de las sedes, la que esta en Callao.
2	Entendemos que la misión de su empresa es "xxxx", al respecto nos puede indicar ¿Cuáles son los objetivos y/o metas críticos de su organización?	Ser el operador logístico con mayor participación de mercado dentro de los operadores logísticos "foraneos". Mantener el crecimiento que venimos realizando a los largo de estos años.
3	¿Cuáles considera los tres principales problemas u obstáculos de su empresa que podría considerarse como mejora para tener mayor competitividad?	Falta de Inversión en Tecnología por la exigencia del mercado. Políticas inflexibles, porque al ser una compañía transnacional es complicado adaptarse a las exigencias específicas del cliente, por ejemplo nuestro sistema se usa en varios países y algunas veces no se acomoda a lo que el cliente quiere. Problema de desarrollo organizacional, ya que cada vez se requiere facilidad y organizaciones horizontales.
4	¿Cuáles son los Factores Críticos de Éxito en su empresa en este momento?. Quiere decir que factores, aspectos o características han ayudado a que su empresa tenga desarrollo, crecimiento u éxito.	El principal es el poder de la marca, mucho del crecimiento se ha dado por la confianza que da la marca a nivel global. El segundo es el nivel de servicio, contamos con un nivel de servicio que nos permite retener y fidelizar a los clientes al punto que más de un cliente ha hecho la comparación y nos ha vuelto a elegir.
5	¿Mencione dos o tres áreas que no debería fallar en su organización para no bajar el desempeño dentro de su organización?	Operaciones y Compras (Procurement). El primero porque es vital o el core del negocio, nos dedicamos a brindar soluciones y ello implica operar en toda la cadena logística. Compras ya que de eso dependemos para ser competitivos con nuestros clientes.
6	El Puerto de Chancay esta en construcción hasta el 2025, cuales considera los factores clave para que su empresa decida instalarse en la zona de influencia de dicho puerto	El mayor factor clave sería el tener definido quienes de mi cartera de clientes estaran en uso de ese terminal portuario. En el caso de empresas que ademas de operadores logísticos son forwarders instalarse dentro de la zona de influencia es critico.
7	El Puerto de Chancay contempla la construcción de una ZAL, considera que sería un factor determinante para el desarrollo de un operador logístico?	Hoy en día todo operador logístico debe ser capaz de ofrecer a sus clientes servicios de valor agregado o servicios de segunda línea. No hay ningun cliente hoy en día que no necesite contratar estos servicios en mayor o menor medida.
8	¿Cuáles considera los tres mayores problemas u obstáculos que tiene un operador logístico en el mercado o sector logístico en el Perú?. Son factores que impiden crecimiento o ser más competitivos.	Falta de personal calificado, hay muy poco personal con conocimiento logístico en el área logística, mucho del personal que se dedica a logística termino en logística "de casualidad" y aprendió "en la cancha". Falta de inversión en tecnología, en líneas generales todas las empresas piensan que no vale la pena invertir en logística, se busca sacar todos los ahorros de está área.
9	Dentro de los 5 próximos años, que factores claves considera debe tener un Operador Logístico, para que tenga un buen nivel competitivo y mantenga su crecimiento; considerando las nuevas tendencias que se vienen dando.	Personal capacitado (en logística), es cada vez más complicado encontrar, sobre todo el tipo de operaciones que se realizada, se requiere personal que sepa de almacenes, como también normativas aduaneras y así con habilidades en cada proceso. Manejo de proyectos "lean", en donde se busque optimizar todos los recursos con los que se cuente. Irrupción en logística 4.0, que esta relacionado con la cuarta revolución industrial, cada vez todo es más automatizado. Manejos de modelos e-commerce, en el Perú aún no esta muy desarrollado pero en poco tiempo la tendencia será más a ello.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.9. Entrevista a Sandra Mandujano Hermosa de la empresa T-Gestiona Logística SAC.

N°	Preguntas	Respuestas y Comentarios del Entrevistado
1	¿Cuál es la misión de su empresa y cuál es su función en su organización?	Ser un operador logístico integral que ofrezca soluciones logísticas a medida que requiera nuestros clientes en su comercio exterior como almacenamiento, distribución y delivery a nivel nacional. Me encargo de ver la parte de comercio exterior y gestión logística hasta ingreso de la mercancía en nuestro CD.
2	¿Cuáles son los objetivos más críticos de su organización?	Verificar los indicadores de rendimiento, de manera que siempre se vea la disponibilidad y se readjudique la ruta. Cumplimiento de indicador.
3	¿Cuáles son los servicios que demanda actualmente de sus operadores logísticos para el desarrollo de sus actividades de comercio exterior u operaciones logísticas?	Buscamos seguridad debido a que los equipos de telecomunicaciones que manejamos son de alto valor. Tenemos líneas de negocio que priorizan el tema de precios y van a low-cost, entonces buscamos en el mercado los operadores low-cost. El operador debe ser flexible y adaptarse a nuestros procedimientos y sobre todo al uso de nuestra plataforma, ya que todo proceso de adjudicación, contrato, facturación, proceso de compra es mediante nuestra plataforma.
4	¿Mencione tres aspectos fundamentales que recibe de su actual operador logístico?. Se refiere a los que más valora.	Coordinación y verificación para el retiro de mercadería (Trazabilidad) Seguridad en los procesos., especialmente de retiro y de entrega mercancía. Operadores que sean competitivos en precios, que tenga experiencia o conocimiento de la operación para que nos pueda cumplir con los tiempos establecidos. Que tenga experiencia en el tema de aduanas para evitar multas o ajustes de valor.
5	¿Cuáles serían los tres mayores problemas u obstáculos que ha tenido su empresa, en el comercio exterior y logística?.	Como puerto tenemos complicaciones en el tema citas y la accesibilidad para retirar contenedores, esto nos impacta en poder hacer programaciones exactas. Congestión por ubicación provoca demoras en el proceso de retiro. Problemas de interpretación de la póliza por parte del operador logístico, no se pudo usar el seguro por un tema de robo en el punto de llegada del almacén (no se siguió el procedimiento). Hemos tenido robo de mercancía por la falsificación de documentación.
6	En su experiencia, cuales fueron los factores que determinaron el cambio o cesar los servicios que tuvo con algún operador logístico.	En primer lugar tratamos de eliminar los intermediarios, vamos por ejemplo al proveedor de nuestros proveedores siempre y cuando se adapten a nuestras exigencias. También hemos descartado operadores con procesos antiguos o mecanismos pobres, los cuales no van alineados con nuestros procedimiento; por ejemplo no había comunicación interna, el departamento comercial decía una cosa y el de operaciones hacía otra cosa. Por pérdida de mercancía en la operación.
7	¿Cuáles serían los factores críticos de éxito que debería tener un operador logístico para que usted opte trabajar con ellos?	Buscamos operadores que nos brinden calidad y seguridad en el servicio debido al tipo de mercancía ya que son equipos telefónicos. Deben ser reconocidos incluso internacionalmente y contar con ciertas certificaciones que garanticen sus procedimientos. El tema de seguridad es muy exigente debido al valor de mercancías, usamos incluso detector de mentiras (polígrafo) para que el personal no de información sensible. Hemos descartado operadores que tenían buen precio por no cumplir con nuestras políticas y procedimientos que indica el corporativo.
8	Dentro de los 5 años próximos ¿qué factores considera deberá tener un operador logístico para que Ud. trabaje con ellos?.	Implementación de tecnología, como por ejemplo Block chain, para lograr una trazabilidad mucho mas rápida, efectiva y con información online. Un sistema que integre todas las áreas y puedas realizar trazabilidad o ver la información en línea. La flexibilidad va ser importante por los cambios y exigencias que tenemos. Sería bueno poder direccionar los contenedores a otro punto que no sea puerto de Callao por la congestión y accesibilidad, por ejemplo un puerto seco en Lurin. La simplicidad para que te permita planificar. Tarifarios más estandarizados nos permite presupuestar mejor.

Elaboración: autores de la tesis.

**Tabla X.10. Entrevista a Hugo Retamozo Arias de la empresa Arca Continental
Lindley S.A.**

N°	Preguntas	Respuestas y Comentarios del Entrevistado
1	¿Cuál es la misión de su empresa y cuál es su función en su organización?	Garantizar el abastecimiento de insumos y materias primas importadas (Contenedores 20' 40' HQ) para dar continuidad operacional a la producción en todas las plantas a nivel nacional, buscando el mejor costo logístico posible y en el tiempo adecuado/oportuno.
2	¿Cuáles son los objetivos más críticos de su organización?	Maximizar el EBITA de operación. Continuidad de disponibilidad de PT en el punto de venta. Búsqueda de reducción de costos de operación.
3	¿Cuáles son los servicios que demanda actualmente de sus operadores logísticos para el desarrollo de sus actividades de comercio exterior u operaciones logísticas?	Movilización de carga internacional (compramos FOB, EXW - China, Europa, USA) Movilización de carga local (Puerto - Plantas) INLAND Movilización de PT desde plantas a los CDA (Centro de dist. Aut.) Movilización de MP hacia plantas a nivel nacional.
4	¿Mencione tres aspectos fundamentales que recibe de su actual operador logístico?. Se refiere a los que más valora.	Búsqueda de mejores costos con todos los stakeholders (fletes internacionales, SIL, VB, HTC, INLAND, HANDLING, etc) Maximizar el nivel de servicio (atenciones adecuadas en términos de tiempo) Respetar los acuerdos de los ANS
5	¿Cuáles serían los tres mayores problemas u obstáculos que ha tenido su empresa, en el comercio exterior y logística?.	Poca o mala información de los operadores. Decisiones unilaterales de las navieras. Poca transparencia de los costos logísticos (hay muchos costos ocultos)
6	En su experiencia, cuáles fueron los factores que determinaron el cambio o cesar los servicios que tuvo con algún operador logístico.	Altos costos logísticos, se busca siempre mejores opciones. Poca capacidad de disuación con APM, DP WORD y NAVIERAS. Poca capacidad de manejo de una operación (por ejemplo restricción de UT)
7	¿Cuáles serían los factores críticos de éxito que debería tener un operador logístico para que usted opte trabajar con ellos?	Buenos costos logísticos. Alta trazabilidad de la carga (en toda la cadena) Plena capacidad para soportar cualquier operación que amerite la empresa.
8	Dentro de los 5 años próximos ¿qué factores considera deberá tener un operador logístico para que Ud. trabaje con ellos?.	Implementación de mejoras en toda la cadena a fin de buscar maximizar los ahorros y eficiencias logísticas. Es decir, un operador debe aportar a la generación de sinergias en tu cadena, identificando oportunidades en conjunto más que un simple actor irrelevante.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.11. Entrevista a Iván Ticona de la empresa Fide Importaciones E.I.R.L.

N°	Preguntas	Respuestas y Comentarios del Entrevistado
1	¿Cuál es la misión de su empresa y cuál es su función en su organización?	Nuestra empresa se encarga de la importación y comercialización de juguetes. Dentro de mi cargo soy responsable de la gestión aduanera, decir, realizar la evaluación de operadores logísticos, ver el desarrollo de la operación, realizar las negociaciones con los proveedores y con cada agente de la cadena hasta nuestro almacén.
2	¿Cuáles son los objetivos más críticos de su organización?	Como empresa, se busca la satisfacción del cliente. Este punto es muy importante para nosotros dado el tipo de mercado al cual nos dirigimos. Nuestros clientes son al igual que nosotros comerciantes y buscan que sus necesidades sean satisfechas en calidad y tiempo. Es así como al generar esa relación de confianza, y aceptación del producto por parte del cliente, los demás pedidos y futuras negociaciones se llegan a concretar de una manera mucho más rápida. Otro de nuestros objetivos es ofrecer productos a precios accesibles y de manera constante, enfocándonos más en el margen por volumen de venta.
3	¿Cuáles son los servicios que demanda actualmente de sus operadores logísticos para el desarrollo de sus actividades de comercio exterior u operaciones logísticas?	Los servicios que demandamos, son el costo de flete marítimo por el movimiento de contenedores que movilizamos al año, aproximadamente entre 35 a 40 teus de 40". Otro de los servicios que buscamos con nuestro actual operador es que tengan mejores contactos con sus almacenes aduaneros, ya que por nuestra parte nosotros manejamos contactos directos con los almacenes aduaneros.
4	¿Mencione tres aspectos fundamentales que recibe de su actual operador logístico?. Se refiere a los que más valora.	Bueno con respecto a este punto lo que nosotros, por el giro de negocio en el que nos encontramos y por el tipo de cliente al que nos dirigimos, buscamos más que nada el tema de costo, ya que los demás servicios que ofrecen son muy parecidos. Otro punto a tener muy en cuenta son el cumplimiento de fechas, ya que si bien una carga demora de 30 a 35 días en llegar, hemos tenido problemas en que hay operadores logísticos que en sus gestiones no se porque nuestra mercadería llega en 40 a 45 días, cuando ya tenemos las fechas programadas con nuestros clientes. Finalmente, es fundamental que nuestro operador logístico sea una empresa proactiva, en busca de rapidez en las soluciones, es algo que lo consideramos bastante.
5	¿Cuáles serían los tres mayores problemas u obstáculos que ha tenido su empresa, en el comercio exterior y logística?.	Dentro de los principales problemas que podría mencionar se encuentran los gastos ocultos, ya que inicialmente ofrecen una tarifa pero luego es que aparecen salen con varios gastos administrativos que inicialmente pudieron haberlo indicado y esto conlleva a que sea una experiencia muy desagradable en la cual se llega a terminar relaciones comerciales de manera muy poco profesionales. La falta de comunicación es otro problema grave, ya que se ha dado el caso de que operadores no avisan cuando tienen la fecha de reserva y para nosotros es fundamental el manejo de los tiempos, como lo había indicado anteriormente. Finalmente tenemos el problema de la falta de solución con los tramtes documentarios, es decir, si en origen se equivocan con respecto a tramitar algo simple, los operadores se hacen mucho problema y en vez de ayudar a solucionarlo solo indican que ellos no ven esas gestiones.
6	En su experiencia, cuáles fueron los factores que determinaron el cambio o cesar los servicios que tuvo con algún operador logístico.	La decisión de cambio fue por los problemas que tuvimos, la falta de comunicación, el que no nos hayan indicado desde un inicio los gastos ocultos y esto hizo que la proyección de inversión variara con rentabilidades muy bajas para la operación logística que se llevó, y finalmente los costos altos por la falta de negociación del operador con el almacén.
7	¿Cuáles serían los factores críticos de éxito que debería tener un operador logístico para que usted opte trabajar con ellos?	Los factores que se deben considerar, es que sean claros en los precios e informen con respecto a todo lo que engloba la gestión, es decir informen desde un inicio los costos ocultos y la comunicación en la trazabilidad de las operaciones. Estos dos puntos son los que consideramos realmente relevantes.
8	Dentro de los 5 años próximos ¿qué factores considera deberá tener un operador logístico para que Ud. trabaje con ellos?.	Dentro de los 5 años, lo más importante que consideramos es que los operadores logísticos tengan socios con empresas aduaneras, ya que por ejemplo cuando nosotros trabajamos con agencias independientes conseguimos mejores precios, mientras que ellos al trabajar un servicio con unos y otros servicios en un agente diferente, no hay competitividad de precios. La integración y los acuerdos comerciales deben ser en beneficio al cliente. Otro de los factores que debería trabajarse es la documentación unificada y que los procesos puedan ser más simples, y el estado es quien debería intervenir en ese punto, ya que son quienes ponen las normativas y regulaciones.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.12. Entrevista a José Valdivieso Loo de la empresa Clorox Perú SAC.

N°	Preguntas	Respuestas y Comentarios del Entrevistado
1	¿Cuál es la misión de su empresa y cuál es su función en su organización?	Misión: "We make everyday life better, every day". Mejoramos tu día todos los días" Función en la organización: Asegurar la entrega de los productos en la calidad y cantidad requerida por el cliente en el momento que el cliente necesita su mercadería
2	¿Cuáles son los objetivos más críticos de su organización?	Reducir nuestros costos en las operaciones que tenemos, así como seguir manteniendo el nivel de servicio con nuestros clientes. Seguir liderando el mercado peruano en el suministro de productos de limpieza.
3	¿Cuáles son los servicios que demanda actualmente de sus operadores logísticos para el desarrollo de sus actividades de comercio exterior u operaciones logísticas?	Actualmente trabajamos con una operación tercerizada, para el caso de las operaciones tenemos tercerizado el servicio de operaciones, así como la administración del almacén que si bien es cierto es propio, es administrado por un 3PL. Para el caso de Comercio exterior las operaciones son pocas y es manejado desde otro País.
4	¿Mencione tres aspectos fundamentales que recibe de su actual operador logístico?. Se refiere a los que más valora.	Cercanía a la operación : actualmente con nuestro 3PL se lleva una buena relación y se tiene una cercanía en la operación al tener la operación Inhouse. 2) Asimismo al ser un socio global se tiene el soporte internacional para la operación, asimismo al manejar otras operaciones en Perú dispone de un pull de personas para reaccionar ante imprevistos en la demanda. 3) Tiene un buen plan de contingencia en caso de fallas en las interfaces que hay entre los sistemas de cada empresa.
5	¿Cuáles serían los tres mayores problemas u obstáculos que ha tenido su empresa, en el comercio exterior y logística?.	Principalmente la concentración de la venta sobre la última semana donde se atendía mas del 30% del volumen en los últimos 3 días; entonces se requiere que el operador este en la capacidad de respuesta, por ejemplo tenemos que despachar y distribuir mucho volumen y el almacén no tiene rapidez.
6	En su experiencia, cuales fueron los factores que determinaron el cambio o cesar los servicios que tuvo con algún operador logístico.	En Clorox se contaba con una operación propia, la decisión de cambiar de modelo paso a ser mas una decisión estrategica y buscar un socio confiable que tenga recursos especializados en la gestión del almacén.
7	¿Cuáles serían los factores críticos de éxito que debería tener un operador logístico para que usted opte trabajar con ellos?	Debe contar con un personal calificado y proactivo, adicional a eso deben poder asegurar una confiabilidad en los niveles de inventario mediante tecnología que puedan proveer así como capacidad no necesariamente instalada para reaccionar ante picos en la demanda del cliente
8	Dentro de los 5 años próximos ¿qué factores considera deberá tener un operador logístico para que Ud. trabaje con ellos?.	Deberá contar con un buen WMS, adicionalmente personal calificado en operaciones similares con productos similares a los que se comercializa, y con varias operaciones cercanas para saber que se podría contar con mayor disponibilidad de recursos en caso fuera necesario. Por otro lado será clave que de aparecer un nuevo proveedor pueda mostrar su estrategia de arranque y planes de contingencia para todos los procesos que se pueda tener de tal manera nuestra operación no se vaya a ver interrumpida ya teniendo la operación en marcha.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.13. Entrevista a Lizeth Cárdenas Guzmán de la empresa Huawei Del Perú SAC.

N°	Preguntas	Respuestas y Comentarios del Entrevistado
1	¿Cuál es la misión de su empresa y cuál es su función en su organización?	<p>Ser el proveedor líder en el mercado mundial de infraestructuras de tecnologías de la información y comunicación (TIC) y dispositivos inteligentes.</p> <p>Como función podría decir me encargo de asegurar toda la parte cadena suministro de Huawei Perú, con la toma de decisiones.</p>
2	¿Cuáles son los objetivos más críticos de su organización?	Llevar tecnología a los ahogares de manera eficiente y a bajo costo. Huawei todo lo hace posible, desde cambio de regulaciones de leyes hasta ser pioneros en certificaciones
3	¿Cuáles son los servicios que demanda actualmente de sus operadores logísticos para el desarrollo de sus actividades de comercio exterior u operaciones logísticas?	<p>Buscan seguridad porque nuestros equipos son de telecomunicaciones y tecnología, con un alto valor.</p> <p>Trabajan con ciertas navieras donde el precio es negociado para toda la región, por lo tanto ellos deciden a que puerto van sus contenedores.</p> <p>No usamos APM por un tema de seguridad y también porque sus procedimientos son desde hace 10 años.</p> <p>Se debe suprimir procesos manuales y cambiarlos por un sistema automatizado; operador que no tenga un sistema en sus procesos, es muy seguro sea descartado.</p> <p>Buscamos trazabilidad para revisar en que parte del proceso se encuentra nuestro embarque. Alta orientación hacia el cliente por parte del operador logístico, buscamos proactividad e iniciativa.</p>
4	¿Mencione tres aspectos fundamentales que recibe de su actual operador logístico?. Se refiere a los que más valora.	<p>Tiempos en la parte operativa del puerto, así como el retiro me permite ahorrarme costos. Buscamos que el puerto me permita retirar directamente los contenedores y enviarlo a mi cliente final, por ejemplo telefonica, sin que pase por un almacén. DP Word me permite hacer dicha operación porque tengo cita y me programo, en cambio APM no me brinda cita y no puedo planificarme.</p> <p>Buscamos proveedores que tenga precios negociados con el puerto u otros almacenes. La ubicación es un factor importante, ya sea del puerto o del centro distribución del operador, la idea este cerca a mi almacén o de mi cliente.</p>
5	¿Cuáles serían los tres mayores problemas u obstáculos que ha tenido su empresa, en el comercio exterior y logística?.	<p>Debe haber una relación entre la sunat y los operadores. Si el operador quiere realizar un despacho urgente, quizás por un tema de procedimientos de la aduana, dificulta que se realice.</p> <p>El no poder gestionar citas para poder coordinar entregas directas a clientes.</p> <p>Falta de control en la gestión documentaria, lo cual no da valor a la seguridad de la mercadería.</p> <p>El Ministerio Transporte y Comunicaciones ha promovido una ley el cual afecta mis operaciones de despacho aduanero, en vez de agilizar haría que demore más.</p>
6	En su experiencia, cuales fueron los factores que determinaron el cambio o cesar los servicios que tuvo con algún operador logístico.	<p>Hemos dejado de trabajar con empresas por no seguir el procedimiento y hubo un accidente fatal.</p> <p>También hemos dejado de trabajar con un operador que no realizaba buen manejo de inventario.</p>
7	¿Cuáles serían los factores críticos de éxito que debería tener un operador logístico para que usted opte trabajar con ellos?	<p>Buscamos operadores que realicen operaciones internacionales o que sean conocido a nivel internacional, ya que Huawei esta en todos los países.</p> <p>Empresas que hagan uso de TIC para evitar problemas de robos y a su vez manejar tiempos, por ejemplo que se puedan gestionar citas y no hacer colas.</p> <p>Orientación hacia el cliente; elegimos operadores en función capacidad y especializada en cada fase de la cadena.</p> <p>Buscamos operadores que tengan buena experiencia en temas de almacenes.</p> <p>Nosotros como empresa China tenemos la filosofía "make it possible" y creo eso le faltan a los operadores, deben ser más proactivos e ir más allá de los límites.</p>
8	Dentro de los 5 años próximos ¿qué factores considera deberá tener un operador logístico para que Ud. trabaje con ellos?.	<p>Aplicación de herramientas tecnología que existen en el mundo, como identificación y orden en la gestión de contenedores.</p> <p>Los operadores deben tener sus procesos y regulaciones claras, lo cual me garantiza seguridad.</p> <p>Benchmarking de tecnologías del mundo, como por ejemplo modernización del puerto.</p> <p>Apuntar a ser OEA como una certificación adicional.</p>

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.14. Entrevista a Jaime Franco Lizárraga de la empresa Belcorp.

N°	Preguntas	Respuestas y Comentarios del Entrevistado
1	¿Cuál es la misión de su empresa y cuál es su función en su organización?	Mi gestión como Gerente de Operaciones no solo se basa en la administración de los recursos humanos de la empresa o de verificar que la mercadería siga su canal de manera eficiente, también junto a Gerencia General y de Marketing proponemos estrategias para las campañas y estacionalidades que presenta la empresa en sus ventas.
2	¿Cuáles son los objetivos más críticos de su organización?	Uno de los objetivos críticos de la empresa es poder asegurar y cumplir con el cliente bajo nuestra promesa de pedido perfecto, en el cuál están involucradas las actividades de abastecimiento, picking & packing, distribución y atención al cliente. Esto requiere de una alta comunicación tanto interna con el personal como externa con nuestros socios operativos. Las relaciones que se manejan con estos últimos será una partida del servicio que se consiga durante y como resultado de la operación. Como segundo objetivo que se tiene es el identificar y priorizar necesidades de servicios, de esta manera se diseña e implementa las soluciones que cada cliente requiera. Finalmente el mantener una eficiencia operativa en toda la cadena a través del uso de sistemas con las que cuenta la empresa.
3	¿Cuáles son los servicios que demanda actualmente de sus operadores logísticos para el desarrollo de sus actividades de comercio exterior u operaciones logísticas?	Dada la gran rotación con respecto a los productos que se comercializan y se transportan a nivel nacional, el servicio de nuestro agente debe ser un servicio integral que involucre aduanas, transporte internacional y local, y almacenes temporales. Además de ello deben contar con transporte multimodal y cuenten con capacidad de negociación con líneas aéreas para lograr agilidad en ese tipo de transporte. Otro de los puntos a tener en cuenta es que los precios sean competitivos en función al servicio brindado.
4	¿Mencione tres aspectos fundamentales que recibe de su actual operador logístico?. Se refiere a los que más valora.	Dentro de los aspectos fundamentales que la empresa requiere y por el tipo de rubro en el que estamos, lo que se busca es la rapidez y consistencia en todos los procesos de logística de entrega. Además de ello, se requiere visibilidad al 100% del proceso en toda la cadena, esto ya que es necesario hacer los seguimientos pertinentes para cumplir con la promesa de negocio. Finalmente, que el operador sea proactivo y busque una continua eficiencia en sus gestiones y mejoras del servicio, que sea nuestro aliado operativo y nos asesore sobre cómo mejorar nuestros procesos externos.
5	¿Cuáles serían los tres mayores problemas u obstáculos que ha tenido su empresa, en el comercio exterior y logística?.	Como obstáculos que la empresa ha presentado en algún momento, es la poca visibilidad para el seguimiento de carga, lo cual nos deja sin información frente a nuestros socios comerciales (distribuidores, mayoristas y minoristas), y esto pone en una situación muy complicada a la empresa frente a su palabra. Otro problema que nos ha sucedido es que hemos tenido retrasos en transporte de importaciones urgentes, o que conllevó a no llegar a tiempo para unas campañas fuertes y perdimos cierto porcentaje de ventas estimadas. También otro caso que se daba mucho era la poca o nula integración con sistemas SAP u otros, ello por la falta de capacitación de los trabajadores, cuyo problema ha podido solucionarse notablemente.
6	En su experiencia, cuáles fueron los factores que determinaron el cambio o cesar los servicios que tuvo con algún operador logístico.	Nosotros tuvimos que cancelar un acuerdo debido a que no había consistencia en los procesos que nos ofrecían, e inclusive la falta de comunicación generó retrasos en el ingreso de mercadería. Otro de los factores por los cuales hemos cancelado negociaciones es por la falta de un servicio integral, lo que conllevó a que se tuviera que tercerizar las operaciones y la responsabilidad era compartida entre varios agentes de la cadena. Cabe indicar que tuvimos robos sistemáticos por ese motivo. Y bueno dentro de lo que es competencia de precios, también hemos tenido que cambiar de operador porque si bien tuvimos o nos ofrecían un servicio regular, este no contemplaba en los costos que nos estaban generando las operaciones.
7	¿Cuáles serían los factores críticos de éxito que debería tener un operador logístico para que usted opte trabajar con ellos?	Dada nuestra experiencia en el mercado y en la operatividad de este negocio, los factores que debe tener si o si un agente para que trabaje con nosotros es: Visibilidad e integración 100% end to end, ser ágil en los procesos, trazabilidad y un excelente backoffice en las soluciones.
8	Dentro de los 5 años próximos ¿qué factores considera deberá tener un operador logístico para que Ud. trabaje con ellos?.	Con la gran implementación tecnológica que se está dando alrededor del mundo, lo más consistente es que esta también sea implementada en nuestro país, el comercio internacional es tal cual lo dice su nombre, internacionalización. Es así que para los sistemas de integración se debe contar con mínimo un sistema ERP. A ello por parte del Gobierno, dentro de sus leyes e implementaciones aduaneras, enfocarse en que los procesos sean más flexibles, respondiendo ágilmente ante la cadena de abastecimiento. Finalmente y aplicando el concepto de internacionalización trabajar de manera eficiente bajo economías de escala.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.15. Entrevista a Gerald Burgos Álvarez de la empresa estatal Autoridad Portuaria Nacional.

N°	Preguntas	Respuestas y Comentarios del Entrevistado
1	¿Cuál es la misión y función en la organización?	La Asociación Portuario Nacional fue creada en 2003 como una entidad publica que busca regularizar los puertos del Perú, bajo un enfoque técnico, donde exista regularización y ordenamiento portuario. Su creación se debió debido a un crecimiento del comercio exterior, portuario y habia la necesidad de una entida lo controle y genera su competitividad.
2	¿Cuál es el Marco Legal de los Puertos?	<p>Hoy en día se maneja iniciativas privadas en el tema portuario mediante asociación públicas privadas, el estado da en concesión el puerto; en donde el terreno, infraestructura y todo invertido pasa ser parte del estado una vez termine la concesión.</p> <p>La concesión incluye ciertas condiciones y exigencias, como nivel de servicio (capacidad de atender contenedores por día), modernización, adquisición de equipos.</p> <p>Actualmente si hay una empresa que desea construir un puerto, APN ve la viabilidad del proyecto (técnica), si es necesario en base la necesidad del País, todo bajo normativas y estandares internacionales.</p> <p>La Marina de Guerra le otorga una area acuática, a través de DICAPI.</p> <p>En Perú se usa el modelo Landlord Port, donde se da por concesión a un privado y todo lo que invierta y modernice pasará a manos del estado luego que termine el periodo de concesión.</p> <p>Se busca un beneficios para el país desde la generaciónde empleo y desarrollo del comercio exterior del Perú.</p>
3	¿Cuál es la situación del Puerto de Chancay?	<p>La situación del proyecto de Chancay es una casuística en el Perú, ya que se trata de un puerto netamente privado que tiene intención de dar un servicio al público en general, en el cual no se sabe que nivel de servicio va ofrecer, qué precios va establecer. Otros puertos como DP World y APM, esta regularizado por la APN, en temas de nivel de servicio, tarifas estandarizadas.</p> <p>Actualmente tiene una habilidad técnica temporal, para hacer lo estudios de viabilidad del megaproyecto y tiene, también, la habilidad tecnica definitiva (que está en proceso de construcción) para muelles de graneles, solidos y liquidos.</p>
4	¿Cuáles serían los Factores Críticos de Éxito del nuevo puerto de Chancay?	<p>Es importante saber el marco normativo del puerto de Chancay, de eso también dependera su operatividad dentro de algunos años.</p> <p>Una ventaja del puerto de Chancay sería su uso multiproposito, por ejemplo actualmente en Callao, DP World del total de carga el 95% es contenedores y APM es más conocido por mover carga proyecto granel, esto genera demoras o dilatación en temas operativos. Chancay al contar con varios terminales puede ser buena opción.</p>
5	¿Cómo ve el sector logístico dentro de 5 años y que hace falta para que sean más competitivos?.	<p>Para el desarrollo logístico es necesario una "autoridad logistica" que se encargue de ver las plataformas, la tecnologia que debe tener y que es lo que requiere el país para ser más competitivo.</p> <p>A veces ocurre las instituciones como MTC, APN, MEF no se ponen de acuerdo y quien debe intervenir o actuar ante alguna deficiencia.</p>

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.16. Recopilación de datos de investigaciones - Plan de Desarrollo de los Servicios Logísticos de Transporte (MTC).

Temas sobre el ambiente logístico en el Perú	
1	<p>¿Cuál es el objeto del estudio o informe de investigación?</p> <p>Ser una herramienta de análisis, evaluación, planificación y promoción que permitirá afrontar los principales retos planteados a los sectores del transporte, logística e industria peruanos para potenciar su competitividad futura.</p>
2	<p>¿Cuáles son los temas críticos del estudio en cuestión?</p> <p>Asociatividad y empresarización. Especialización y adecuación a los segmentos productivos. Formalización de los operadores, seguridad de la carga. Innovación y nuevas tecnologías. Formación y capacitación. Internacionalización, adecuación institucional y normativa. Competencia multimodal.</p>
3	<p>¿Según el estudio, cuales son los principales problemas u obstáculos del sector logístico o portuario o del comercio exterior en el país?</p> <p>En el transporte marítimo los dos principales problemas asociados que consideramos relevante son: logística portuaria compleja e ineficiente en los puertos de Perú y disparidad en los trámites y documentos requeridos en cada puerto. En el transporte por carreteras consideramos relevante para identificación de factores los siguientes problemas: Elevado nivel de informalidad que se traduce en baja calidad y seguridad de la mercancía. Robos de la mercancía. Problemas de seguridad vial por falta de fiscalización y edad elevada de los vehículos (promedio 22 años). Elevados costos de operación vehicular debido a los problemas de la red vial. Demoras e incumplimiento de normas derivadas de la falta de conocimiento de parte del transportista. Problemas de contaminación de la carga. Débil nivel de certificación de calidad y seguridad por parte de los transportistas. Demoras en los accesos a Lima y a ciudades principales. Bajo nivel de capacitación del personal.</p>
4	<p>¿Según el estudio, cuales son las necesidades que el mercado demanda de los servicios logísticos en el país?</p> <p>Para el mercado internacional se requieren servicios con estándares de calidad internacional, consolidación y desconsolidación, almacenamiento bajo custodia aduanera de mercancías en tránsito o en régimen temporal, servicio a contenedores vacíos, transporte internacional, Cross-docking, agenciamiento aduanero y freight forwarding, facilidades de frío, servicio a transportistas internacionales Para el mercado local, se requiere servicios de empaquetado, paletización y unitarización, etiquetado, almacenaje y gestión de inventarios, Cross-docking, logística de retorno, transporte terrestre, postponement, ensamblaje, transporte y facilidades de frío, preparación de órdenes, compras y facturación El operador logístico deberá ser capaz de gestionar la seguridad, el monitoreo y el tracking de las mercancías, así como una simplificación de los procedimientos.</p>
5	<p>¿Según el estudio, cuales son las debilidades, los retos u oportunidades de mejora en las empresas operadoras logísticas?</p> <p>Sobrecostos portuarios, costos operativos derivados de la congestión en el nodo Callao. Costos operativos elevados por pobre coordinación de carga de retorno. Pobre conectividad en carreteras, entre sierra y costa, o entre centros de producción y consumo, que incrementa la merma de los perecederos y los costos operativos logísticos. Débil adaptación de los vehículos de carga a las necesidades de los diversos productos. Escasez de flota vehicular de carga de frío y ausencia de operadores de transporte con oferta de vehículos de frío. Ausencia de infraestructura de frío. Ausencia de implementación de centros de empaque cerca de las principales zonas de producción agrícola del país dotadas con cámaras frigoríficas. Ausencia de oferta para externalizar la totalidad del servicio logístico y tercerización de los servicios logísticos limitada exclusivamente al transporte. Ausencia de 3PL y 4PL para poder externalización exitosamente de la totalidad del servicio logístico. Ausencia de una amplia base o falta de oferta de PYMES de logística de calidad, en particular para los pequeños exportadores. Falta de seguridad en la cadena: robos y contaminación de la carga. Ausencia y/o Limitado uso de TICs para implantar procesos de trazabilidad de la carga. Falta de capacitación de conductores y operarios. Baja capacitación de los operadores de transporte terrestre y desconocimiento de prácticas de calidad.</p>
6	<p>Dentro de los 5 próximos años, que factores claves considera el estudio para la mejora de los servicios logísticos en el Perú, desde la perspectiva privada y de intervención del Estado.</p> <p>Aplicación de estándares de calidad, seguridad y viabilidad técnica y económica del Plan debe favorecer la aplicación de nuevas tecnologías más eficientes desde el punto de vista energético, menos contaminantes, con sistemas integrados de gestión y una mejora en el entorno inmediato o área de influencia directa las redes e infraestructuras.</p>

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.17. Recopilación de datos de investigaciones - Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2025 (MINCETUR).

Temas sobre el ambiente logístico en el Perú		
1	¿Cuál es el objeto del estudio o informe de investigación?	El PENX 2025 establece cuatro pilares estratégicos: (i) internacionalización de la empresa y diversificación de mercados, (ii) oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible, (iii) facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional, y (iv) generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora.
2	¿Cuáles son los temas críticos del estudio en cuestión?	Revisar para análisis el tercer pilar, el cual busca la facilitación para reducir los costos de las operaciones de comercio exterior, así como los procedimentales, logísticos y financieros.
3	¿Según el estudio, cuales son los principales problemas u obstáculos del sector logístico o portuario o del comercio exterior en el país?	Seguridad de la cadena logística de comercio exterior Aplicación estándares de seguridad y trazabilidad en la cadena logística. Implementación del plan de gestión de riesgos y desastres (huelgas, bloqueos, desastres naturales, etc.) para garantizar la continuidad de la prestación de los servicios logísticos de comercio exterior.
4	¿Según el estudio, cuales son las necesidades que el mercado demanda de los servicios logísticos en el país?	Mecanismos de monitoreo e información de la competitividad logística del comercio exterior: Implementación de metodologías y sistemas para mejorar el desempeño logístico. Perfeccionamiento e impulso de regímenes facilitadores de comercio exterior: Promoción del desarrollo de las Zonas Económicas Especiales existentes como centros de distribución logística y producción de bienes y servicios con alto valor agregado.
5	¿Según el estudio, cuales son las debilidades, los retos u oportunidades de mejora en las empresas operadoras logísticas?	Mejora de la conectividad logística para facilitar el transporte internacional. Fortalecimiento de la oferta de servicios logísticos. Implementación de un sistema de recursos empresariales – ERP (compras, ventas, logística, producción, etc.) para las microempresas, pequeñas y medianas empresas dedicadas a la exportación e importación. Optimización, simplificación y automatización de los procesos y procedimientos vinculados al comercio exterior.
6	Dentro de los 5 próximos años, que factores claves considera el estudio para la mejora de los servicios logísticos en el Perú, desde la perspectiva privada y de intervención del Estado.	Mejora del marco regulatorio, optimización de procesos y soluciones tecnológicas: Aprovechamiento de la información generada por los componentes de la VUCE a través de soluciones de inteligencia de negocio. Desarrollo de una plataforma electrónica para vincular a los exportadores e importadores con las empresas prestadoras de servicios al comercio exterior tales como bancos, compañías de seguros, agentes de aduana, almacenes, couriers, transportistas, entre otros. Implementación de Port Community System: plataforma electrónica que permita el intercambio seguro de información entre agentes públicos y privados, para mejorar la posición competitiva de la comunidad portuaria. Portales de información logística y de comercio exterior Mejora de la calidad de infraestructura logística para la exportación Promoción de la inversión pública y privada en el desarrollo de infraestructura logística para la exportación. Desarrollo e implementación de la red de plataformas logísticas para el comercio exterior.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.18. Recopilación de datos de investigaciones - Análisis de los Costos Marítimos y Portuarios en el Perú (MINCETUR – Banco Mundial).

Temas sobre el ambiente logístico en el Perú		
1	¿Cuál es el objeto del estudio o informe de investigación?	Preparar un análisis sobre los costos y tiempos portuarios y marítimos de los principales puertos en Perú y proponer recomendaciones y líneas de acción para accionar sobre los cuellos de botella que estén incrementando costos y tiempos enfrentados por los usuarios.
2	¿Cuáles son los temas críticos del estudio en cuestión?	Tiempos de los procesos en la importación y exportación de contenedores. Estructura de los Costos Marítimos y Portuarios. Estructura del mercado de los servicios portuarios y marítimos.
3	¿Según el estudio, cuales son los principales problemas u obstáculos del sector logístico o portuario o del comercio exterior en el país?	En la importación, el tiempo requerido por procedimientos aduanales excede el 50% del tiempo total. El tiempo promedio en Perú para importar un contenedor varía entre 5.69 y 12.36 días, muy por encima del estándar de 6 días observado en Europa. En las exportaciones, los procesos de aduanas exceden 36% del tiempo que toma exportar. En promedio el tiempo necesitado para exportar un contenedor en Perú fluctúa entre 2.08 y 2.77 días, dentro del estándar de 3 días observado en Europa. La falta de coordinación entre SENASA o SANIPES y SUNAT es identificada como el origen de los peores retrasos en el proceso. Los depósitos temporales (DTs) pueden llegar a representar hasta casi el 15% de los costos del exportador, y no menos de 8% de los costos totales del importador. Hay algunos costos evitables en los procesos logísticos en puertos que son relacionados a ineficiencias del sector público y están generando costos al dueño de la carga, ello se debe a: (i) inspecciones invasivas de las autoridades; (ii) congestión vehicular en el TP Callao; e (iii) inseguridad en los alrededores del TP Callao.
4	¿Según el estudio, cuales son las necesidades que el mercado demanda de los servicios logísticos en el país?	Existe una fuerte relación entre algunas líneas navieras, agentes marítimos y depósitos temporales, incluso las concesiones portuarias están participando de la integración descrita. Esta situación debe generar sinergias y optimización de procesos que se deben traducir en menores costos que se deben trasladar a los usuarios. Este escenario no debe implicar preferencias en la atención de los servicios ni discriminación en las tarifas de los importadores y exportadores más pequeños.
5	¿Según el estudio, cuales son las debilidades, los retos u oportunidades de mejora en las empresas operadoras logisticas?	Los usuarios de los puertos se quejan de la falta de transparencia en los servicios de operadores marítimos y de carga; el usuario no conoce que le están facturando los operadores marítimos y/o los operadores de carga, quienes a su vez hacen de operadores logísticos y sub-contratan otros servicios. Existe mucha subcontratación en varios servicios y a menudo no se sabe a quién y qué servicio se ha pagado a quién. Hay la preocupación que los operadores cobran por servicios que no prestan, y el usuario nunca sabe exactamente por qué y qué está pagando.
6	Dentro de los 5 próximos años, que factores claves considera el estudio para la mejora de los servicios logísticos en el Perú, desde la perspectiva privada y de intervención del Estado.	Revisar el marco legal e institucional. La falta de coordinación entre las autoridades portuarias y aduaneras es un tema crítico, se requiere mejorar la baja o nula coordinación institucional entre Aduanas y la Autoridad Portuaria, particularmente en la definición de zona portuaria y territorio aduanero primario, y la superposición de responsabilidades y autoridad en los controles y seguridad del puerto que hace que la APN y SUNAT entren en conflicto de responsabilidades. Instrumentación de un Sistema computarizado e integrado de manejo de camiones.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.19. Recopilación de datos de investigaciones - Análisis Integral de Logística en Perú en 5 Cadenas Productivas (MINCETUR & Banco Mundial).

Temas sobre el ambiente logístico en el Perú		
1	¿Cuál es el objeto del estudio o informe de investigación?	Cuantificar y caracterizar costos logísticos en el Perú. La metodología se basa en seguir al producto desde su origen o zona de producción hasta su punto de salida del país y mide costos (monetarios), pérdidas y tiempos; tres factores claves para una logística eficiente.
2	¿Cuáles son los temas críticos del estudio en cuestión?	El análisis de los costos, las pérdidas y tiempos en las cadenas logísticas estudiadas, relacionados con 5 productos no tradicionales de alto potencial exportador. El análisis de cadenas de suministros se realizó a tres niveles: a nivel de producto (estructura de los costos logísticos agregados por producto), de corredor (impacto de las características de la infraestructura y de los distintos pasos de la cadena) y a nivel sector (análisis de la industria de transporte de carga terrestre).
3	¿Según el estudio, cuales son los principales problemas u obstáculos del sector logístico o portuario o del comercio exterior en el país?	<p>Tiempos y costos financieros: La tramitología afecta la competitividad y calidad de exportaciones a través del incremento de tiempos (y mermas) y costos (pérdidas del capital atrapado en el proceso o costos financieros). Los tiempos de pérdida están relacionados con la obtención de certificaciones para el producto, las inspecciones de SENASA, ADUNAS y otros.</p> <p>Además se tiene los tiempos de espera en TP, por la congestión de acceso al puerto, las inspecciones físicas (incluso repetidas por falta de coordinación de los fiscalizadores) y la seguridad de la carga (robos y riesgo de contaminación con droga)</p> <p>Se generan problemas de afectación de la carga por inspecciones agresivas y la falta de coordinación entre las autoridades a la hora de las inspecciones. Se debe proteger la cadena de frío sino se tiene el riesgo de deterioro, merma o rechazo del cliente en destino.</p> <p>Infraestructura Vial: En la fase de punto de acopio a puerto, se tiene restricciones por saturación y deficiencias físicas en las vías principales como la carretera central u otros nodos del norte y del sur, generando mayores costos y tiempos logísticos. Asimismo, en el ingreso al TP Callao se tiene accesos limitados o cuellos de botella que generan mayores tiempos de espera para el ingreso o retiro de la carga.</p>
4	¿Según el estudio, cuales son las necesidades que el mercado demanda de los servicios logísticos en el país?	<p>Hay una demanda de servicios de Frío y de Empaquetamiento, la ausencia de cadena de frío en algunos tramos de la cadena, sea por falta de instalaciones o por fallas eléctricas. Finalmente, deficiente manipulación y empaquetamiento que generan mayores costos logísticos.</p> <p>En seguridad por ejemplo, se ve que la inseguridad de las vías de transporte es un problema para todos sus usuarios. Se encuentran en mal estado facilitando los robos, mientras que en Lima los robos ocurren en puntos vulnerables como las zonas aledañas al puerto del Callao. Los delincuentes abordan los camiones mientras están atracados en las vías de acceso al puerto. Esto hace que se incrementen los costos logísticos.</p>
5	¿Según el estudio, cuales son las debilidades, los retos u oportunidades de mejora en las empresas operadoras logísticas?	<p>En el transporte terrestre de carga se debe reducir la gran informalidad del sector, haciendo que los procesos de certificaciones sean más asequibles y menos engorrosos. Otro problema es la seguridad de los contenedores de frío, que no sea manipulado para no afectar la calidad de la carga.</p> <p>El estudio sugiere fortalecer el sistema de Operadores Económicos Autorizados (OEA), donde los agentes de comercio exterior certifican la calidad y seguridad de sus procesos, con lo cual se mejoraría la labor fiscalizadora de Senana y Aduanas.</p>
6	Dentro de los 5 próximos años, que factores claves considera el estudio para la mejora de los servicios logísticos en el Perú, desde la perspectiva privada y de intervención del Estado.	<p>Evitar duplicidades y demoras por parte de SENASA y ADUANAS, establecer protocolos de inspección física de contenedores al momento de realizar la inspección y verificación de la carga; entre terminales y operadores de almacenes portuarios, depósitos temporales y aduanas para acelerar el flujo de mercancía/contenedores y reducir demoras.</p> <p>El acceso al TP Callao es un problema desbordado, por lo que se debe fomentar una descentralización de los servicios aduaneros y secundarios. Por otro lado, se requiere el desarrollo de un sistema de gestión de camiones y un sistema integrado de control de citas.</p>

Elaboración: autores de la tesis.

**Tabla X.20. Recopilación de datos de investigación – Plan acción APAM 2018
(Asociación Peruana de Agentes Marítimos).**

Temas sobre el ambiente logístico en el Perú		
1	¿Cuál es el objeto del estudio o informe de investigación?	Desarrollar un plan estrategico, a través de un análisis FODA sobre la gestión y servicios de los agentes maritimos.
2	¿Cuáles son los temas críticos del estudio en cuestión?	Oportunidades y Amenazas en el sector de Agentes Maritimos.
3	¿Según el estudio, cuales son los principales problemas u obstáculos del sector logístico o portuario o del comercio exterior en el país?	<p>Sector maritimo y portuario sobrerregulado, con tendencia a aplicar procedimientos burocraticos de los reguladores y fiscalizadores que no agregan valor</p> <p>Autoridades como Sanidad Maritima, SENASA, DICAPI y MIGRACIONES se resisten a disminuir presencia física a bordo de las naves para solicitar documentación física que ya se tiene electronicamente en la VUP, lo cual encarece y retrasa las operaciones portuarias.</p> <p>Bajos niveles de productividad y deficientes servicios de parte de APM Terminals, generan congestión, daños a la carga y sobrecostos.</p> <p>Incremento de reclamos de los usuarios del TP Callao por los niveles de servicio.</p> <p>Confusión por las autoridades respecto de las actividades del agente maritimo y del agente de carga internacional.</p>
4	¿Según el estudio, cuales son las necesidades que el mercado demanda de los servicios logísticos en el país?	<p>Exigencia a los operadores de una prestación de servicios logísticos competitivos, obligando a modernizar sus procedimientos y contar con certificaciones internacionales que lo protejan contra todo tipo de fraude o amenaza interna.</p> <p>La complejidad de los procesos y controles obligan a implementar efectivos sistemas de control interno y contar con profesionales y técnicos capacitados y actualizados.</p>
5	¿Según el estudio, cuales son las debilidades, los retos u oportunidades de mejora en las empresas operadoras logísticas?	el comercio internacional en el Perú ha crecido de manera importante en los últimos 10 años, lo que implica un mayor movimiento de naves y de carga, así como de mejores servicios logísticos, el uso de la VUP obliga a la modernización de los procedimientos y uso de tecnologías de información.
6	Dentro de los 5 próximos años, que factores claves considera el estudio para la mejora de los servicios logísticos en el Perú, desde la perspectiva privada y de intervención del Estado.	<p>Se requiere un trabajo conjunto entre los agentes logísticos y portuarios con las autoridades para la aplicación de procedimientos efectivos que impidan la contaminación de la carga.</p> <p>Incidir con OSITRAN para que se de cumplimiento de las inversiones comprometidas en el contrato de concesión suscrito con los operadores</p> <p>Dotar de equipamiento informatico y recursos humanos a las autoridades supervisoras para hacer más efectivo su labor e implique menos demoras y costos en los procesos y menores perjuicios a la carga</p> <p>Modernizar el control migratorio en el TP Callao</p> <p>Promover capacitación y actualización permanente de los recursos humanos de los agentes y entidades del sector portuario y comercio exterior.</p>

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.21. Recopilación de datos de investigación - Agenda Competitividad 2014-2018 rumbo al bicentenario (MEF).

Temas sobre el ambiente logístico en el Perú		
1	¿Cuál es el objeto del estudio o informe de investigación?	Acciones que propone el Ministerio Economía y Finanzas, a través del Consejo Nacional Competitividad para ser un país más competitivo con miras al bicentenario, mediante metas globales.
2	¿Cuáles son los temas críticos del estudio en cuestión?	El Perú carece de un Sistema Logístico o Plataformas Logísticas que integren a todos los actores de la logística en el Perú, haciendo que funcionen de manera interconectada con un soporte tecnologico; favoreciendo así la circulación y movimiento de manera segura y a un bajo costo.
3	¿Según el estudio, cuales son los principales problemas u obstáculos del sector logístico o portuario o del comercio exterior en el país?	El Perú tiene un debil sistema de transporte y servicios logísticos que no sastisface las necesidades de otros sectores productivos. Respecto a la calidad de la infraestructura de carreteras, se encuentra un nivel por debajo del promedio de América Latina. La conectividad es deficiente con el sistema portuario, hace falta plataformas multimodales que permitan integrar todo de manera rapida y evitando sobrecostos. Bajo nivel de Tecnología en los sitemas portuarios, que conecten con los sistemas logísticos. Hace falta un plan logistico, que considere todas estás variables y las integre bajo un plan a largo plazo.
4	¿Según el estudio, cuales son las necesidades que el mercado demanda de los servicios logísticos en el país?	Hace falta infraestructura complementaria, que conecte el puerto con otras plataformas, aparte eleve la accesibilidad. Un sistema de transporte moderno e interconectado con las plataformas logisticas. Hace falta plataformas logisticas. Implantación de tecnología de vanguardia para lograr la
5	¿Según el estudio, cuales son las debilidades, los retos u oportunidades de mejora en las empresas operadoras logisticas?	Contar con observatorio logístico y estructuración de la información para la toma de decisiones. Gestión inteligente que esta sujeto a la alta implementación de tecnologías de la información y comunicación (TIC), actualmente es muy limitado el uso de la tecnología, limitandose basicamente almacenes, pero no de manera integral con todos los ejes logísticos.
6	Dentro de los 5 próximos años, que factores claves considera el estudio para la mejora de los servicios logisticos en el Perú, desde la perspectiva privada y de intervención del Estado.	La inversión público-privada debe promovrse para facilitar los servicios logísticos, siendo en cantidad y calidad. Hacer que los sistemas logisticos tenga como características la intermodalidad. Esto implica la interconectividad entre el puerto o aeropuerto con las ciudades al interior del país, en vista que los planes logisticos integrales solo contemplan la capital. El acceso a los puertos y aeropuertos debe ser simple y seguro. Trabajar en la normativa de cabotaje como opción a problemas de infraestructura.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.22. Recopilación de datos de la Industria.

Empresa	Factores Claves			
	Servicios	Objetivos organizacionales	Tecnología	Mejores prácticas
RANSA	<p>Asesoría y consultoría al cliente. Gestión logística integral en toda la cadena suministro. Desarrollar una solución para la necesidad específica de cada cliente. Servicio de aduanas, almacenamiento CD, distribución. Agencia de aduanas. Interconexión y comunicación en línea con la aduanas. Frigoríficos para productos congelados y refrigerados. Silos para graneleros. Flota de vehículos para la distribución. Zona primaria aduanera, consolidando y desconsolidando mercancías.</p>	<p>Buscar ser socios de sus clientes Reducir los costos totales de sus clientes: convertir los costos fijos en variables Infraestructura apropiada Integración de servicios Tecnología Flexibilidad Visibilidad completa de la cadena de abastecimiento Certificación BASC, CEAD (Coalición empresarial anticorrupto y drogas) para exportaciones más confiables.</p>	<p>RANSA NET, sistema de monitoreo a distancia, proporciona información sobre ubicación de mercadería a los clientes. Tecnología para CDs: terminales, RFDI. Sistema GPS para su flota vehicular.</p>	<p>Hacer que las cosas sean más simple para los clientes. Simplificar la logística en la cadena suministro para sus clientes. Reducir la complejidad de las operaciones. Trazabilidad de la mercancía del cliente 24x7. Hacer suya la mercancía del cliente. Capacitación constante del personal de Ransa. Identificación del talento humano con valores organizacionales (campaña soy el cantante). Hacer segura las operaciones que manejan. Agencia de aduanas con ISO 9001. Línea conmutada y TCI con aduanas Plan de contingencias y simulacros. Trinorma para las operaciones de transporte terrestres.</p>
DINET	<p>Comercio Exterior: Depósito temporal de contenedores, depósito aduanero, almacén de tránsito, agenciamiento de aduanas, transporte de contenedores, servicio de valor agregado en el depósito temporal. Transporte y distribución, con flota propia y terceros Gestión Centros de Distribución: Centros de distribución, servicio de valor agregado (Packing center), cross docking Solución logística ecommerce: Preparación de pedidos, despacho a domicilio, logística inversa para ecommerce.</p>	<p>Compromiso de desarrollar y proveer las mejores soluciones integrales para las necesidades logísticas de sus clientes en forma segura. Brindar transparencia, visibilidad y trazabilidad a sus clientes.</p>	<p>Cuenta con tecnología aplicada a las operaciones, ofreciendo soluciones logísticas personalizadas, seguras e innovadoras a sus clientes. Centro de Control Satelital – GPS – Monitoreo 24 x 7. WMS (Warehouse Management System). TMS (Transportation Management System). Solución efulfillment (Tracking Web, App de seguimiento). DRP (Disaster Recovery Plan). Radio Frecuencia. Cuenta con un sistema Tracking Web Dinnet para sus clientes. Sistema de Seguridad Patrimonial: control con uso de cámaras y dispositivos de control y monitoreo.</p>	<p>Cuenta con un Centro de Instrucción Logística propio, donde se desarrolla un Programa de Formación Logística para sus colaboradores Sistemas Integrados de Gestión certificado con ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 39001, BASC y Código de Cianuro.</p>

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.23. Recopilación datos de la Industria.

Empresa	Factores Claves			
	Servicios	Objetivos organizacionales	Tecnología	Mejores prácticas
PANALPINA	Servicio de flete aéreo (general, especial, express e intermodal). Servicio de flete marítimo (contenedor FCL, LCL, carga sin contenedor). Servicio especializado para el sector de proyectos de energía, petróleo, gas, manufactura y otros. Servicio de Charter y emergencias Servicio de valor agregado en logística y producción (logística integrada, planificación de materiales, instalación técnica y gestión de proyectos).	Soluciones integradas en toda la cadena de suministro Altos estándares de calidad, donde sea y cuando sea. Ofrecer la mayor experiencia y soluciones efectivas en la gestión de su cadena de suministro Diseñar e implementar soluciones logísticas Experiencia de servicio en 12 industrias principales Opera una red global con unas 500 oficinas en alrededor de 70 países	Cuenta con una plataforma virtual "panalpina charter network", que permite ver y asegurar la capacidad de carga en innumerables rutas y horarios en todo el mundo. Cuenta con un software que le permite tomar decisiones con respecto a la calidad de producto, la cual debe estar documentado, probado y validado. Smart View. Cuenta con un portal, el cual facilita y permite el envío de manera segura los datos de VGM, obligatorio por la SOLAS; además permite controlar el estado de envío. Otra de sus innovaciones es el portal MyPanalpina, donde los clientes pueden obtener cotizaciones, reservar y rastrear envíos, y administrar sus cadenas de suministro en un flujo digital.	En 2013, Panalpina se convirtió en la primera compañía del mundo en lograr vuelos sin papel para el transporte aéreo general, iniciativa de la IATA en 2006. A fines de diciembre de 2013, Panalpina finalizó la validación del sistema de monitoreo de temperatura SmartView / Versión 2.2.
AUSA	Servicio freight forwarding: transporte aéreo, marítimo FCL y LCL, terrestre y multimodal. Embalaje, paletización o acondicionamiento. servicio agenciamiento de aduanas. Servicio de pick up y delivery (door to door) Consolidación y desconsolidación de carga aérea y marítima. Carga proyectos y seguro de mercancías. Almacenaje y transporte local o distribución. Otros servicios (seguimiento pre embarque, gestión logística de proyectos, asesoría en comercio exterior), logística integral in and out).	Ofrecer todos los servicios de la cadena logística local e internacional. Buscan sobrepasar las expectativas de sus clientes entregando un servicio de calidad, con el fin de cultivar una relación de largo plazo y beneficio mutuo.	Ausa On Line: El Ausa On-Line (AOL) es una plataforma de servicio de información por Internet que permite a nuestros clientes a través de aplicaciones muy intuitivas y personalizadas visualizar el estado exacto de sus operaciones y transacciones en tiempo real.	Cuenta con certificaciones: BASC V 4-2012 RMS C-TPAT, OEA, ISO 9001:2015 Nuestra clave de éxito se basa en nuestro equipo humano altamente calificado y de gran experiencia, quienes comprometidos con los objetivos del cliente buscan adaptar los procesos y servicios a las necesidades de cada operación.
KUEHNE + NAGEL	Servicio de transporte marítimo y aéreo. Contrato de logística y logística integrada. Líder en grupaje, LTL, FTL, transporte intermodal y transporte farmacéutico. Servicios de logística a casi todos los sectores industriales (aeroespacial, automotor, FMCG, alta tecnología, acciones industriales, logística de petróleo y gas, farmacia y salud)	Proporcionar soluciones integradas que creen valor a las principales industrias del mundo. Impulsa a los diversos sectores de la industria, anticipando sus respectivos requisitos logísticos. Desarrollar e implementa soluciones logísticas, personalizadas en toda la cadena de suministro, desde consultoría y planificación de logística hasta servicios posventa.	Como plataforma digital, cuenta con un centro de Control Logístico (Logistics Control Centre, LCC) para la región de Sur y Centroamérica, la cual permitira ampliar y optimizar el servicio puerta a puerta mediante la eficiencia de costos, reducción de la complejidad y aumento del rendimiento de las cadenas de suministro.	Al transferir las mejores prácticas, la experiencia y la tecnología desarrollada de un sector a otro, la compañía garantiza la mejora continua del servicio para cada cliente Nuestras soluciones especializadas de valor agregado se adaptan a necesidades del transporte. Certificación Global Cargo iQ Fase 2 Nuestra red logística global, nuestros sistemas de TI de vanguardia, nuestra experiencia interna y nuestro excelente servicio al cliente son una prueba de nuestra dedicación para ser el líder del mercado.

Elaboración: autores de la tesis.

TablaX. 24. Recopilación datos del Puerto Manzanillo.

Puerto Manzanillo	
1	<p>¿Cuál es la fuente de investigación del puerto?</p> <p>https://www.puertomanzanillo.com.mx/esps/0000201/quienes-somos</p>
2	<p>¿Cuáles son los temas críticos identificados en la fuente?</p> <p>Incrementar la satisfacción de sus clientes a un 80% (2018), esto se esta logrando traves de su sistema de gestiòn integral (SGI). Mantener los aspectos ambientales a niveles aceptables según normatividad aplicable y Disminuir el nivel de riesgo identificado en las áreas administradas directamente por la API, como accidentes de impactos de vehículos automotores. Etos ultimos se trabajan bajo el objetivos de Calidad (ISO 9001:2015), Ambiental (ISO 14001:2015) y Seguridad y Salud en el Trabajo (OHSAS 18001:2007).</p>
3	<p>¿Según la fuente, cuales son las capacidades con las que cuenta el puerto?</p> <p>El recinto portuario se compone de 437 hectáreas, las mismas que incluyen zonas de agua, muelles y almacenamiento. Actualmente tiene 19 posiciones de atraque (14 comerciales, 3 para hidrocarburos y 2 para cruceros) dividido en dos polígonos, siendo su polígono 2 el de mayor desarrollo. Para el despacho de las mercancías que se mueven por el Puerto, Manzanillo cuenta con 6.20 kilómetros de vialidades internas y 24.70 kilómetros de vías férreas, lo que le permite el desalojo adecuado y seguro de la carga que transita por esas áreas.</p>
4	<p>¿Según la fuente, cuales son las actividades de valor y/o fortalezas y/o bondades que ofrece el puerto?</p> <p>El Puerto de Manzanillo se distingue por su seguridad y paz social, lo cual les permite atraer mayores inversiones privadas, nacionales y extranjeras, incrementando así su capacidad instalada. Manzanillo cuenta con 14 empresas operadoras que corresponden a inversiones 100 % de capital privado, nacional y extranjero, para el manejo de todo tipo de carga, brindando rendimientos de clase mundial, obteniendo una posición privilegiada para competir favorablemente con otros puertos ubicados en el pacífico Mexicano.</p>
5	<p>¿Según la fuente, cuales son los retos u oportunidades de mejora del puerto en estudio?</p> <p>Actualmente la Asociacion portuaria integral (API) de Manzanillo ha logrado privatizar todos los servicios que actualmente se prestan dentro del recinto portuario, siendo un beneficio para todos nuestros clientes, ya que se ha logrado una sana competencia, en cuanto a la promoción de tarifas se refiere.</p>
6	<p>Dentro de los 5 próximos años, que factor(es) clave(s) se identifica(n) para la mejora de los servicios portuarios.</p> <p>Se continúa trabajando en la atracción de nuevas inversiones privadas para el puerto de Manzanillo, así como una mayor inversión pública, con recursos propios de la API, para la construcción y mantenimiento de la infraestructura portuaria.</p>

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.25. Recopilación datos del Puerto de Valencia.

Puerto de Valencia	
1	¿Cuál es la fuente de investigación del puerto? https://www.valenciaport.com/
2	¿Cuáles son los temas críticos identificados en la fuente? Ubicación, tiempos de transporte , influencia portuaria.
3	¿Según la fuente, cuales son las capacidades con las que cuenta el puerto? La ZAL de Valencia. Comprende una zona de 68 hectáreas, adyacente al recinto portuario, dedicada a la logística de la mercancía marítima, particularmente la containerizada. La Autoridad Portuaria de Valencia pone a su disposición el servicio SICYP – Servicio de Información Web para Clientes y Proveedores una herramienta dirigida a los clientes y proveedores de Valenciaport, que tiene como objetivo simplificar los procesos de facturación.
4	¿Según la fuente, cuales son las actividades de valor y/o fortalezas y/o bondades que ofrece el puerto? Ubicación privilegiada: El Puerto de Valencia es cercana a la ruta de las principales líneas interoceánicas. Contando con una gran facilidad para la concentración y distribución del tráfico del Mediterráneo Occidental. Valenciaport es una óptima elección para cualquier línea de navegación, al contar con una potente área de influencia directa que se encuentra entre las más dinámicas de Europa y a poca distancia de los países del Sur de Europa y del Norte de África. Ofrece una completa red de conexiones a los principales puertos del mundo a través de sus mas de 100 líneas regulares, entre las que se encuentran las de las principales compañías marítimas internacionales. Valenciaport, además de encontrarse en el corazón de la Comunidad Valenciana, dispone de inmejorables conexiones por carretera y ferrocarril con el centro de España, convirtiéndolo en el puerto natural de Madrid y una de las plataformas esenciales para la Península Ibérica. También cuenta con una infraestructura portuarias e intermodal que le permite realizar las actividades portuarias y el transporte de las mercancías eficazmente y a tasas y tarifas competitivas.
5	¿Según la fuente, cuales son los retos u oportunidades de mejora del puerto en estudio? Valenciaport se caracteriza por una Comunidad Portuaria cohesionada, a través de elementos innovadores como son la Marca de Garantía o la plataforma tecnológica valenciaportpcs.net y formada por todos los agentes públicos y privados que prestan sus servicios a través de los puertos de Valencia, Sagunto y Gandía.
6	Dentro de los 5 próximos años, que factor(es) clave(s) se identifica(n) para la mejora de los servicios portuarios. Foco de especialización propuesto para los puertos de la Autoridad Portuaria de Valencia (APV) en el horizonte 2020. Además en su estrategia para 2019, la Autoridad Portuaria con el respaldo pleno de la Generalitat, da prioridad a la conexión del puerto de Valencia con el de Sagunt y con el desarrollo de la segunda fase de Parc Sagunt.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.26. Recopilación datos del Puerto de Shanghai.

Puerto Shanghai - China		
1	¿Cuál es la fuente de investigación del puerto?	https://www.puertovalparaiso.cl
2	¿Cuáles son los temas críticos identificados en la fuente?	Asegurar el desarrollo de la infraestructura portuaria. El incrementar la eficiencia logística para extraer productividad a la infraestructura que en Puerto Valparaíso es comparativamente escasa, y compatibilizar su desarrollo de manera armoniosa y sostenible con la ciudad.
3	¿Según la fuente, cuales son las capacidades con las que cuenta el puerto?	Actualmente el puerto cuenta con su terminal 1 y 2 (Terminal de carga y pasajeros. Recibe naves Full Container, Refrigeradas, Multipropósito y Cruceros), una ZEAL (cuenta con un área de servicios de valor agregado para las cargas), un terminal para pasajeros, y su Muelle Prat (Cuenta con locales de artesanía y servicio de paseo en lancha por la bahía de Valparaíso).
4	¿Según la fuente, cuales son las actividades de valor y/o fortalezas y/o bondades que ofrece el puerto?	Puerto Valparaíso cuenta con un Modelo Logístico sólido, único en su clase en Chile, que permite controlar la cadena logística-portuaria en forma eficiente. Este modelo está soportado en un sistema de información pionero en Chile, SILOGPORT desarrollado in-house y que interconecta a todos los actores de la cadena logística-portuaria, tanto públicos como privados. A través de este modelo logístico el flujo de la carga y el de los procesos documentales y de información fluyen sincronizadamente.
5	¿Según la fuente, cuales son los retos u oportunidades de mejora del puerto en estudio?	Puerto Valparaíso, líder en la sostenibilidad portuaria nacional, lleva a cabo proyectos enmarcados en los principios del desarrollo sostenible, como son, satisfacer las necesidades de la generación presente, sin comprometer las capacidad de las generaciones futuras, para resolver sus propias necesidades. Dentro de sus proyectos de desarrollo sostenible, se encuentran: Plan de contingencia para el control de derrames de hidrocarburos, sus derivados y otras sustancias nocivas líquidas susceptibles de contaminar. Otro de sus proyectos es la Gestión Energética en las operaciones de transporte de carga desde y hacia el Puerto de Valparaíso.
6	Dentro de los 5 próximos años, que factor(es) clave(s) se identifica(n) para la mejora de los servicios portuarios.	El Puerto Valparaíso está hoy inmerso en el desafío de conservar y potenciar su reconocida condición de "puerto principal", mediante un sistema de gestión logística basado en la eficiencia, una mirada de futuro con foco en la sostenibilidad y el patrimonio, y un ambicioso plan de desarrollo de infraestructura, el que pretende lograr un nuevo impulso para Valparaíso, capturando el liderazgo como puerto clave a nivel nacional y de la costa Pacífico.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X. 27. Recopilación datos del Puerto de Hong Kong.

Puerto de Hong Kong		
1	¿Cuál es la fuente de investigación del puerto?	https://www.hkmpb.gov.hk/en/
2	¿Cuáles son los temas críticos identificados en la fuente?	Para promover los servicios marítimos de Hong Kong y facilitar el acceso a nuestra comunidad marítima, este directorio marítimo incluye la información proporcionada por las empresas relacionadas con el sector marítimo.
3	¿Según la fuente, cuales son las capacidades con las que cuenta el puerto?	Incluyen: Terminal Terminales de contenedores Kwai Tsing (KTCT) Terminal Terminal de Comercio Fluvial (RTT) Sitios de media corriente (MSS), áreas de trabajo de carga pública (PCWA), boyas y anclajes y embarcaderos privados Otras instalaciones portuarias (para cargas que no sean de contenedores, excluidas las terminales de pasajeros, muelles de ferry, estaciones de transferencia de desechos y astilleros) Las terminales de contenedores de Kwai Tsing (KTCT) son de propiedad y operadas por el sector privado, brindando servicios las 24 horas, 7 días a la semana. Las nueve terminales de contenedores en KTCT tienen un total de 24 atraques y una capacidad total estimada de más de 20 millones de TEU por año. Manejaron el 79% (15,5 millones de TEU) del rendimiento total de contenedores del Puerto de Hong Kong en 2018. La capacidad adicional es proporcionada por las operaciones de media corriente, la Terminal de Comercio de Río y los muelles privados.
4	¿Según la fuente, cuales son las actividades de valor y/o fortalezas y/o bondades que ofrece el puerto?	Promover a Hong Kong como un centro marítimo internacional y un puerto importante en los mercados de ultramar y continental Dirigir, supervisar y coordinar la implementación de medidas y los esfuerzos de la industria relacionados con el desarrollo de las industrias marítimas y portuarias en Hong Kong Formular estrategias e iniciativas de desarrollo de recursos humanos para atender las necesidades de las industrias marítimas y portuarias, y supervisar la implementación del Fondo de Capacitación Marítima y de Aviación Principales actividades de valor del puerto: Servicios marítimos. Servicios Portuarios y Logísticos. Suministros marinos. Servicios de apoyo. Otros Como servicios portuarios tiene los siguientes: Servicios de barcasas. Depósitos / Patios de Contenedores. Terminales de contenedores. Servicios de carga en contenedores. Transitarios / Logística. Godowns y almacenes. Liner Shipping. Operaciones de media corriente Pilotaje. Instalaciones portuarias. Inspección de buques. Agencia de envíos.
5	¿Según la fuente, cuales son los retos u oportunidades de mejora del puerto en estudio?	1. Aspectos relevantes: Conectividad: Conectividad suprema, Valor para el negocio de envío, Sistema legal sano Puerto Hub de Clase Mundial: Infraestructura portuaria bien establecida y ubicación estratégica con excelente conectividad. Conectado al mundo con aeropuerto internacional de clase mundial. Régimen fiscal competitivo: Régimen fiscal bajo y simple. Incentivos de envío. Alivio de doble imposición 2. Dada la naturaleza competitiva de la industria naviera y la escasez de tierra en Hong Kong, el plan de desarrollo debería: (i) permitir un mejor uso de la infraestructura existente, (ii) aumentar la competitividad de HKP, y por lo tanto (iii) permitir a HKP adaptarse a las tendencias del mercado.
6	Dentro de los 5 próximos años, que factor(es) clave(s) se identifica(n) para la mejora de los servicios portuarios.	Maximizar la capacidad y el uso de las instalaciones existentes (RTT y Stonecutters Island PCWA), atracaderos adicionales, un mejor uso de la tierra alrededor de KTCT y desarrollar una actividad de marketing más coordinada. Con estas medidas, se prevé que la infraestructura existente se puede aumentar para cumplir con los pronósticos de demanda futuros hasta 2030 sin la necesidad de crear un nuevo terminal. Revisar el Pronóstico de Carga Portuaria en 5 años para monitorear el desarrollo del sector portuario de Hong Kong y asegurar la provisión oportuna de instalaciones portuarias e infraestructura relacionada con el puerto.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X. 28. Recopilación datos del Puerto de Nueva York.

Puerto de Nueva York		
1	¿Cuál es la fuente de investigación del puerto?	https://www.panynj.gov/port/
2	¿Cuáles son los temas críticos identificados en la fuente?	La Autoridad Portuaria de Nueva York y Nueva Jersey se asociaron con el Cuerpo de Ingenieros del Ejército de los EE. UU. Para profundizar el puerto para acomodar buques más grandes y de mayor calado. Uno de los objetivos principales de la Autoridad Portuaria de Nueva York y el programa de mejora de puertos de Nueva Jersey es proporcionar un acceso superior al océano para satisfacer la demanda de carga internacional en nuestra región. Esto mejora la seguridad de la navegación y permite que el puerto se adapte a las próximas generaciones de buques de carga más grandes.
3	¿Según la fuente, cuales son las capacidades con las que cuenta el puerto?	El Puerto de Nueva York y Nueva Jersey manejan todo tipo de carga imaginable: contenedores, roll-on off roll de automóviles (Ro-Ro), graneles líquidos y secos, carga a granel y carga de proyectos especializados. Hay 54 grúas de contenedores listas para manejar todo tipo de carga. Tres empresas portuarias suministran grúas flotantes, incluida la Chesapeake 1000 de 1.000 toneladas de capacidad, la más grande de la costa este, cuando sea necesario.
4	¿Según la fuente, cuales son las actividades de valor y/o fortalezas y/o bondades que ofrece el puerto?	Cuentan con el programa programa Cross Harbor Freight (CHFP), el cual mejora el movimiento de la carga a través del puerto de Nueva York entre las regiones del este de Hudson y del oeste de Hudson. Al mejorar el movimiento de mercancías a través del puerto, brindará mejoras a corto y largo plazo a la red de carga regional, reducirá la congestión del tráfico de camiones, mejorará la calidad del aire y brindará beneficios económicos. Ampliación de las instalaciones para el movimiento de mercancías para mejorar la resistencia, la seguridad y la seguridad del sistema, y para proteger nuestra infraestructura.
5	¿Según la fuente, cuales son los retos u oportunidades de mejora del puerto en estudio?	Un compromiso de más de \$ 4 mil millones por parte de la Autoridad Portuaria de Nueva York y Nueva Jersey garantizará que el Puerto esté listo para manejar los volúmenes futuros proyectados y los buques cada vez más grandes que transportarán esa carga. Además de que la Autoridad Portuaria está avanzando con socios tanto públicos como privados, cada uno de los cuales desempeña un papel integral en el desarrollo de la infraestructura y los servicios necesarios para prestar servicios al comercio mundial a través del Puerto de Nueva York y Nueva Jersey de forma segura, eficiente y ambientalmente sostenible.
6	Dentro de los 5 próximos años, que factor(es) clave(s) se identifica(n) para la mejora de los servicios portuarios.	Plan Maestro Portuario a 30 años. El cual consiste en que los socios operadores de terminales también continuarán haciendo inversiones adicionales para modernizar sus instalaciones y mejorar temas como: Capacidad de transporte terrestre y capacidad de instalación; Capacidad de transporte terrestre.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X. 29. Recopilación datos del Puerto de Singapur.

Puerto Singapur		
1	¿Cuál es la fuente de investigación del puerto?	https://www.singaporepsa.com/our-business/terminals
2	¿Cuáles son los temas críticos identificados en la fuente?	<p>El transbordo es la transferencia de contenedores de un barco a otro barco con destino a su destino final, mientras que en tránsito. Este es esencialmente el negocio de PSA. Con su conectividad incomparable, muchos pequeños buques de alimentación traen contenedores a Singapur. En el puerto de Singapur, estos contenedores se cargan en grandes buques que luego llevarán el envío a su destino final. El valor del transbordo radica en que es más rentable y ahorra tiempo que el barco que realiza un solo viaje directo. Si los buques transbordaron a través de Singapur, el número de viajes se reduce significativamente. Alrededor del 85 por ciento de los contenedores que llegan a Singapur se transbordaron a otro puerto de escala. Las líneas de envío utilizan PSA para estos modos de transbordo.</p> <p>El Departamento de Servicios de Contenedores (CSD) de PSA brinda servicios de valor agregado en el manejo de carga especializada, como productos químicos peligrosos y carga refrigerada, y servicios de depósito en los depósitos en el muelle de cada terminal de contenedores.</p>
3	¿Según la fuente, cuáles son las capacidades con las que cuenta el puerto?	<p>PSA Singapur opera un total de 67 literas en sus terminales de contenedores en Tanjong Pagar, Keppel, Brani y Pasir Panjang. Operan como una instalación integrada y sin fisuras.</p> <p>Las terminales en Pasir Panjang (PPT) son las más avanzadas de PSA. Los amarres en PPT 4, 5 y 6 tienen una profundidad de hasta 18 metros y están equipados con grúas de muelle capaces de alcanzar las 24 filas de contenedores para servir a los buques portacontenedores más grandes del mundo. También cuentan con las últimas innovaciones portuarias, como un sistema de grúas eléctricas totalmente automatizadas de cero emisiones, que aumentan la productividad portuaria, mejoran la capacidad de PSA para gestionar una mayor complejidad empresarial y crean más oportunidades profesionales basadas en habilidades.</p>
4	¿Según la fuente, cuáles son las actividades de valor y/o fortalezas y/o bondades que ofrece el puerto?	<p>Joint Ventures:</p> <p>CGM-PSA Lion Terminal (CPLT): CMA CGM y PSA han establecido una empresa conjunta CMA CGM-PSA Lion Terminal Pte. Ltd. (CPLT) operará y usará cuatro mega contenedores de carga en las Fases 3 y 4 de la Terminal Pasir Panjang (PPT)</p> <p>Terminal COSCO-PSA (CPT): COSCO-PSA Terminal Pte Ltd (CPT), una empresa conjunta formada por COSCO Shipping Ports Limited (CSP) y PSA, opera un total de cinco mega amarres en el Terminal Pasir Panjang (PPT) 5 y 6 de PSA</p> <p>MSC-PSA Terminal de Asia (MPAT): MPAT es la segunda empresa conjunta entre Mediterranean Shipping Company (MSC), la segunda línea de envíos más grande del mundo y PSA International.</p> <p>PIL-PSA Singapur Terminal Pte Ltd (PPST): Pacific International Lines (PIL) formó una empresa conjunta con PSA Singapur (PSA), que forma PIL-PSA Singapore Terminal Pte Ltd (PPST), para administrar y operar de manera conjunta una terminal de contenedores dedicada para PIL en 2008.</p> <p>Terminal de Automóviles de Asia (Singapur) (AATS): Es una empresa conjunta de PSA, Nippon Yusen Kabushiki Kaisha (NYK) y Kawasaki Kisen Kaisha Ltd (K Line).</p> <p>Terminales Multiusos:</p> <p>El terminal multiusos Sembawang Wharves maneja cargas de gran volumen y especializadas que incluyen equipo pesado, acería y cables. Sembawang Wharves también ofrece instalaciones de almacenamiento y almacenamiento a corto y largo plazo.</p> <p>La Terminal de Automóviles Pasir Panjang (PPAT), que comenzó a operar en enero de 2009, es el centro de transbordo de vehículos de PSA y la primera terminal de automóviles dedicada de Singapur. PPAT tiene tres literas dedicadas y cuenta con un patio de autos abierto y un patio de almacenamiento de automóviles de varias plantas, que en conjunto brindan unos 20,000 estacionamientos.</p>
5	¿Según la fuente, cuáles son los retos u oportunidades de mejora del puerto en estudio?	Como parte de los esfuerzos más amplios para mantener el estatus de Singapur como Centro Marítimo Internacional, Singapur está invirtiendo en su talento y aprovechando la tecnología para mantenerse a la vanguardia y superar sus desafíos operativos únicos.
6	Dentro de los 5 próximos años, que factor(es) clave(s) se identifica(n) para la mejora de los servicios portuarios.	<p>Inversión en Infraestructura:</p> <p>Las terminales de contenedores de PSA Singapur finalmente se consolidarán en una sola ubicación en TUAS. El nuevo puerto de TUAS podrá manejar los buques de contenedores más grandes del mundo y será la terminal de contenedores automatizada más grande del mundo, con una capacidad de manejo anual de 65 millones de TEU.</p> <p>Al construir puentes en la industria en general, el puerto de TUAS también formará parte de un ecosistema mayor que conectará a varias partes interesadas en la comunidad logística, tanto digital como físicamente. El puerto permitirá soluciones integradas de la cadena de suministro intermodal que llevarán las mercancías a cualquier puerta del mundo a su puerta, de manera más rápida y confiable. Aproximadamente del tamaño de 2,500 campos de fútbol. La recuperación comenzó en abril de 2016 y se espera que la Fase 1 se complete en diciembre de 2020.</p> <p>Estado del arte de la tecnología:</p> <p>El futuro puerto contará con equipos automatizados, como grúas de muelle automatizadas y vehículos guiados automatizados. Se desarrollarán nuevos sistemas para permitir el apretón de manos síncrono de todos los equipos del puerto. El futuro Centro de Comando será el centro neurálgico de las terminales que organizará todas las operaciones automatizadas de los puertos y las actividades de mantenimiento. Tendrá la capacidad de operaciones remotas para equipos, así como también diagnósticos remotos para una rápida solución de problemas y recuperación de equipos.</p>

Elaboración: autores de la tesis

Tabla X. 30. Recopilación datos del Puerto de Barraquilla.

Puerto de Barraquilla		
1	¿Cuál es la fuente de investigación del puerto?	https://www.puertodebarraquilla.com
2	¿Cuáles son los temas críticos identificados en la fuente?	Ser el puerto multipropósito líder del Caribe colombiano. Además de que la Transparencia es el valor pilar de nuestra filosofía de negocios y es por ello que nuestro programa Puerto Transparente integra la ética y conducta, la gestión de conflictos de interés y el compromiso anti-corrupción en un modelo en donde con el aporte conjunto de colaboradores, usuarios, clientes, proveedores y autoridades, construimos cultura de transparencia.
3	¿Según la fuente, cuáles son las capacidades con las que cuenta el puerto?	Movilizamos todo tipo de carga como contenedores, gráneles sólidos y líquidos y carga general. Contando con capacidad estática de 6.064 TEUS. 12 Hectáreas para almacenamiento de contenedores. 17 Reach Stackers y 3 Straddle Carriers para el manejo de contenedores. 16 Tractocamiones. Elevadores, plataformas y telehandler. Área cubierta de 2.803,6 m ² , con un total de 117 bahías disponibles para. Inspección de contenedores. Vaciados y llenados para Crossdocking o almacenamiento Refrigerados y Congelados
4	¿Según la fuente, cuáles son las actividades de valor y/o fortalezas y/o bondades que ofrece el puerto?	Implementamos el software SPARCS, el cual se especializa en los procedimientos relacionados con el manejo de los contenedores para incrementar la eficiencia operativa del terminal. Además de ello, cuenta con certificaciones como BASC 2018, PBIP, ISO 9001, ISO 9001 OSI, OHSAS. Además que cuenta con programas ambientales.
5	¿Según la fuente, cuáles son los retos u oportunidades de mejora del puerto en estudio?	Desde marzo último, contamos con tres nuevos Reach Stacker Konecrane con capacidad máxima de 45 Toneladas. Estos nuevos equipos cuentan con joystick electrónico, sistema de control de carga que indica el peso de los contenedores en los displays y mejor confort para el operador gracias a un sistema de dirección con multiplicador de presiones. Todos estos beneficios contribuyen a la reducción de tiempos de despacho de carga y costos de mantenimiento, a una mayor disponibilidad y al cumplimiento del promedio de atención de vehículos dentro de la terminal portuaria.
6	Dentro de los 5 próximos años, ¿qué factor(es) clave(s) se identifica(n) para la mejora de los servicios portuarios.	Seguiremos estando enfocados en proyectos asociados a nuestro proceso de transformación digital y otras iniciativas relacionadas con la mejora de la experiencia de nuestros clientes.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X. 31. Recopilación datos del Puerto de Valparaíso.

Puerto de Valparaíso		
1	¿Cuál es la fuente de investigación del puerto?	https://www.puertovalparaiso.cl
2	¿Cuáles son los temas críticos identificados en la fuente?	Asegurar el desarrollo de la infraestructura portuaria. El incrementar la eficiencia logística para extraer productividad a la infraestructura que en Puerto Valparaíso es comparativamente escasa, y compatibilizar su desarrollo de manera armoniosa y sostenible con la ciudad.
3	¿Según la fuente, cuales son las capacidades con las que cuenta el puerto?	Actualmente el puerto cuenta con su terminal 1 y 2 (Terminal de carga y pasajeros. Recibe naves Full Container, Refrigeradas, Multipropósito y Cruceros), una ZEAL (cuenta con un área de servicios de valor agregado para las cargas), un terminal para pasajeros, y su Muelle Prat (Cuenta con locales de artesanía y servicio de paseo en lancha por la bahía de Valparaíso).
4	¿Según la fuente, cuales son las actividades de valor y/o fortalezas y/o bondades que ofrece el puerto?	Puerto Valparaíso cuenta con un Modelo Logístico sólido, único en su clase en Chile, que permite controlar la cadena logística-portuaria en forma eficiente. Este modelo está soportado en un sistema de información pionero en Chile, SILOGPORT desarrollado in-house y que interconecta a todos los actores de la cadena logística-portuaria, tanto públicos como privados. A través de este modelo logístico el flujo de la carga y el de los procesos documentales y de información fluyen sincronizadamente.
5	¿Según la fuente, cuales son los retos u oportunidades de mejora del puerto en estudio?	Puerto Valparaíso, líder en la sostenibilidad portuaria nacional, lleva a cabo proyectos enmarcados en los principios del desarrollo sostenible, como son, satisfacer las necesidades de la generación presente, sin comprometer las capacidad de las generaciones futuras, para resolver sus propias necesidades. Dentro de sus proyectos de desarrollo sostenible, se encuentran: Plan de contingencia para el control de derrames de hidrocarburos, sus derivados y otras sustancias nocivas líquidas susceptibles de contaminar. Otro de sus proyectos es la Gestión Energética en las operaciones de transporte de carga desde y hacia el Puerto de Valparaíso.
6	Dentro de los 5 próximos años, que factor(es) clave(s) se identifica(n) para la mejora de los servicios portuarios.	El Puerto Valparaíso está hoy inmerso en el desafío de conservar y potenciar su reconocida condición de “puerto principal”, mediante un sistema de gestión logística basado en la eficiencia, una mirada de futuro con foco en la sostenibilidad y el patrimonio, y un ambicioso plan de desarrollo de infraestructura, el que pretende lograr un nuevo impulso para Valparaíso, capturando el liderazgo como puerto clave a nivel nacional y de la costa Pacífico.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X. 32. Recopilación datos del Puerto de Barcelona.

Puerto de Barcelona		
1	¿Cuál es la fuente de investigación del puerto?	http://www.portdebarcelona.cat/es/web/autoritat-portuaria/mision-vision-valores
2	¿Cuáles son los temas críticos identificados en la fuente?	Liderar el desarrollo del Port de Barcelona, generar y gestionar infraestructuras y garantizar la fiabilidad de los servicios para contribuir a la competitividad de sus clientes y crear valor para la sociedad.
3	¿Según la fuente, cuales son las capacidades con las que cuenta el puerto?	La superficie terrestre del puerto es de 828,9 ha, y dispone de más de 20 km de muelles y atraques. En este espacio se pueden encontrar 35 terminales especializadas, y repartidas en: tres marítimas para ferris, siete internacionales para cruceros, cuatro de contenedores, dos de automóviles, una de fruta, dos especializados (cacao, café y metales no férricos), un frigorífico, nueve de líquidos a granel y seis de sólidos a granel. Estas terminales están servidas por 45 grúas y nueve remolcadores que facilitan las tareas de carga, descarga y embarque.
4	¿Según la fuente, cuales son las actividades de valor y/o fortalezas y/o bondades que ofrece el puerto?	<p>La prestación de los servicios generales, así como la gestión y control de los servicios portuarios para lograr que se desarrollen en condiciones óptimas de eficacia, economía, productividad y seguridad, sin perjuicio de la competencia de otros organismos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La ordenación de la zona de servicio del puerto y de los usos portuarios, en coordinación con las Administraciones competentes en materia de ordenación del territorio y urbanismo. - La planificación, proyecto, construcción, conservación y explotación de las obras y servicios del puerto, y el de las señales marítimas que tengan encomendadas, con sujeción a lo establecido en esta ley. - La gestión del dominio público portuario y de señales marítimas que les sea adscrito. - La optimización de la gestión económica y la rentabilización del patrimonio y de los recursos que tengan asignados. - El fomento de las actividades industriales y comerciales relacionadas con el tráfico marítimo o portuario. - La coordinación de las operaciones de los distintos modos de transporte en el espacio portuario. - La ordenación y coordinación del tráfico portuario, tanto marítimo como terrestre.
5	¿Según la fuente, cuales son los retos u oportunidades de mejora del puerto en estudio?	<p>Portic es la plataforma de comercio electrónico para todos los agentes de la Comunidad Portuaria de Barcelona. A través de Portic, todos los operadores implicados, públicos o privados, pueden realizar sus intercambios documentales así como acceder a la información de forma sencilla. Esto facilita que las operaciones logísticas se efectúan de manera eficaz, rápida, segura, transparente y rentable.</p> <p>Cuenta también con la implementación del EDI, la cual incluye todos aquellos archivos, tablas y/o bases de datos que de alguna manera están implicados en el proceso. Estos contenidos buscan ser flexibles y dinámicos en función tanto de las necesidades contractuales de los mensajes y aplicaciones del entorno EDI como de las peticiones de la Comunidad Logístico-Portuaria.</p>
6	Dentro de los 5 próximos años, que factor(es) clave(s) se identifica(n) para la mejora de los servicios portuarios.	La misión a mediano plazo de Portic es mejorar la competitividad de las empresas de la comunidad portuaria de Barcelona mediante una plataforma tecnológica que facilite la interacción entre todas ellas.

Elaboración: autores de la tesis.

ANEXO No 2 Detalle de análisis de factores claves obtenidas de las entrevistas a expertos.

Tabla X.33. análisis de entrevista a experto de la empresa Belcorp (Jaime Franco Lizarraga).

Nivel Factor Clave	Tipo de Factor Clave				
	Ambiente	Industria	Posición competitiva o pares	Temporal	Gestion Empresarial
Organizacional		<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de recursos humanos y de mercadería dentro de la cadena logística. 2. Servicio integral a lo largo de la cadena de abastecimiento 3. Elegir operadores con costos operativos competitivos. 4. Poder contar con un servicio complementario de back office en la solución de problemas. 5. Lograr como empresas economías de escala. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de sistema SAP y ERP para las gestiones integrales de la empresa. 2. El operador debe contar con capacidad de negociación frente a los agentes de la cadena, con la finalidad de agilizar las gestiones. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de estrategias, para las campañas y estacionalidades de las ventas. 2. Promesa: Pedido perfecto, poder asegurar y cumplir con el cliente calidad y tiempo de entrega. 3. Servicio de atención al cliente identificando y priorizando las necesidades de sus servicios. 4. Capacitación de personal para manejo de sistemas integrales de la empresa.
Operacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. El estado debe enfocarse en implementar o modificar sus sistemas, volverlos mas simple y automatizados para poder agilizar los procesos y responder de manera agil en la cadena de abastecimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio de Abastecimiento 2. Servicio de Distribución 3. Eficiencia operativa a través del uso de herramientas tecnológicas. 4. Transporte multimodal 5. Rapidez en procesos de entrega a sus clientes 6. Visibilidad de procesos por parte del operador 7. Proactividad y continua mejora en la eficiencia y mejora del servicio del operador. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño e implementación de las soluciones para cada cliente de manera personalizada y particular. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio de Picking & Packing 2. Alta comunicación tanto interna con personal de la empresa, como con los socios operativos.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X. 34. análisis de entrevista a experto de la empresa Belcorp (Carlos Ortiz Del Castillo).

Nivel Factor Clave	Tipo de Factor Clave				
	Ambiente	Industria	Posición competitiva o pares	Temporal	Gestion Empresarial
Organizacional	<p>1. La Aduana Peruana sigue siendo un problema burocrático.</p> <p>2. Problema del narcotráfico no solo dinero e imagen, sino consecuencias penales.</p> <p>3. Perú es interesante en sector logístico, debido al crecimiento del comercio y las inversiones, esto trae como consecuencia impacto sector logístico.</p>	<p>1. Cada vez los clientes exigen más soluciones logísticas, donde impera el valor agregado.</p> <p>2. Apoyo de la firma transnacional en la participación de proyectos del sector logísticos ya sea norte o sur del Perú.</p> <p>3. Cada vez existen más competidores en el mercado peruano.</p> <p>4. Muchas empresas informales no tienen costos de estructura, personal, sistemas y distorsionan el mercado como en los márgenes operativos.</p>	<p>1. Nuestra competencia son grandes empresas del sector que ofrecen precios muy competitivos.</p> <p>2. Tener el respaldo de ser una transnacional con sede en España.</p>	<p>1. Estabilidad de la empresa que permite tener crecimiento en base planes comerciales y de proyectos.</p> <p>2. Fortalecer la imagen de nuestra empresa en los siguientes años como un referente entre Europa y Perú</p>	<p>1. La corrupción también escala a los negocios de los operadores, donde al margen del costo y servicio, caen en sobornos o beneficios económicos para lograr acuerdos.</p> <p>2. Obtener mejores precios con proveedores en base volumen de carga.</p> <p>3. La confianza es importante con los clientes, se busca esto para fidelizar a los clientes.</p>
Operacional	<p>1. El problema del narcotráfico afecta las operaciones de exportación, como la contaminación de carga en los terminales portuarios.</p> <p>2. La importancia de la ZAL dependerá de que tipo de servicio, facilidades y condiciones pueda brindar a los importadores y exportadores así como operadores logísticos.</p>			<p>1. Ir aumentando oficinas propias con funciones específicas, como aduanas u operaciones, en zonas estratégicas, es algo que nos proponemos.</p>	<p>1. Buscamos fidelizar a los clientes mediante el buen servicio y para ello el área de operaciones no debe fallar.</p> <p>2. 1. En caso de incursionar en Chancay solo sería la parte operativa, ya que estamos bien ubicados en Lima como parte comercial y administrativa.</p>

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X. 35. análisis de entrevista a experto de la empresa DP World Lurín (José Enrique Condezo).

Nivel Factor Clave	Tipo de Factor Clave				
	Ambiente	Industria	Posición competitiva o pares	Temporal	Gestion Empresarial
Organizacional	<p>1. El desarrollo urbano es importante, para la accesibilidad.</p> <p>2. La idiosincracia que la logistica se da solo en el puerto o alrededores del Callao.</p> <p>3. Es de importancia que el proyecto de Chancay sea un puerto multipropósito (distinto tipo de carga) y multilinea (varias navieras), esto permite tener mayor oportunidad.</p> <p>4. Es importante la existencia de ZAL en donde el puerto no compita con los operadores logísticos, sino les brinde posibilidades y ambiente donde el operador pueda ofrecer servicios.</p>	<p>1. Los transportista tiene su base en Callao, lo cual implica que luego del servicio deben regresar a su base.</p> <p>2. No hay inversión para ser más eficiente; por ejemplo los depositos aduaneros deben invertir para mejorar procesos y tiempo.</p> <p>3. La inversión realizada en Lurin ha sido fuerte en infraestructura, aspecto importante para los clientes.</p> <p>4. Hacer un diseño o plan de lo que se puede ofrecer al cliente en base ubicación.</p>	<p>1. Guerra de precios entre los operadores logísticos, trae como consecuencia menos ganancia.</p> <p>2. Se han realizado alianzas estratégicas con navieras que les permite manejar los contenedores.</p> <p>3. Crear un servicio diferente a largo plazo, que permita ser más competitivo.</p>	<p>1. Desarrollar y gestionar el negocio de DP World en Lurin y aumentar su producción con los años.</p> <p>2. Clientes no evalúan el beneficio a largo plazo de cambiar el modelo de operación logística, todo esta centralizado en Callao.</p> <p>3. Respaldo financiero que les permite realizar varios proyectos.</p>	<p>1. Nos fijamos en la zona sur como un plan estratégico, con meta conseguir el 40% del mercado.</p> <p>2. Abarcar más en la cadena logística de los clientes, antes eramos solo puerto, ahora queremos brindar otros servicios.</p>
Operacional	<p>1. Identificar que tipo de servicios se puede ofrecer en el puerto de Chancay y su zona de influencia.</p> <p>2. Aplicar cada vez más la tecnología en distintas áreas como documentación,, tesorería y bancos, almacén, citas para retiro de contenedores.</p>	<p>1. Se pierde tiempo en los depositos temporales del Callao para retirar los contenedores, el transporte cobra cada vez más por ello ya que para entregar un contenedor se toma un día.</p>	<p>1. Ser un operador que da servicio door to door, el cual implica dar distintos servicios en toda la cadena.</p>	<p>1. Es importante la innovación en áreas específicas con fines estratégicos.</p>	<p>1. Buscar eficiencias con los recursos que se tienen, para reducir costos, espacios y tiempo.</p> <p>2. Todas sus áreas son importante y si fuera de priorizar, no puede fallar operaciones, transporte y planeamiento.</p>

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X. 36. análisis de entrevista a experto de la empresa Neptunia S.A (Daniel Graf).

Nivel Factor Clave	Tipo de Factor Clave				
	Ambiente	Industria	Posición competitiva o pares	Temporal	Gestión Empresarial
Organizacional	<p>1. Hay oportunidad y crecimiento en servicio de exportación de refrigerados.</p> <p>2. Se debe analizar la accesibilidad, en el puerto de Chancay, para el ingreso de grandes flotas de camiones, ya que los pedidos irían a Lima.</p> <p>3. El puerto de Chancay lo va construir Cosco, sería bueno saber su política, si van subsidiar el flete con el puerto o al revés, debido a que es un nuevo puerto y deberían atraer carga.</p> <p>4. El puerto de Chancay debería dedicarse a los minerales, para no contaminar y descongelar el puerto del Callao.</p> <p>5. El puerto Chancay debe tomar medidas y planes si va operar minerales y carga general, como exportación, con la finalidad de no contaminar a este último.</p>	<p>1. Trabajar con empresas o clientes grandes, aquellas que entiendan los precios del mercado por toda la gestión logística. Las empresas emergentes a veces no entienden tal magnitud.</p> <p>2. Escoger bien a los clientes, sobre todo donde la cadena logística no sea complicada especialmente por la carencia de infraestructura.</p> <p>3. Ofrecer un portafolio de servicios logísticos integrados con estándares de calidad.</p>	<p>1. Neptunia al ser comprada por DP World produjo que le transfiere su tecnología para que todo sea más digital y esto es estratégico en sector.</p> <p>2. Trabajar con empresas o clientes grandes, aquellas que entiendan los precios del mercado por toda la gestión logística. Las empresas emergentes a veces no entienden tal magnitud.</p> <p>3. Escoger bien a los clientes, sobre todo donde la cadena logística no sea complicada especialmente por la carencia de infraestructura.</p>	<p>1. Actualmente es atractivo las empresas agroindustriales por las exportaciones que realizan.</p> <p>2. Actualmente no hay industria o empresas sector importación que nos llame atención operar en Chancay.</p> <p>3. Con el tiempo las importaciones de Callao se van descentralizar e ir otros puertos del Perú como Matarani, Paita.</p>	<p>1. Realizar proyectos que busquen satisfacer las necesidades de sus clientes; por ejemplo en temas de refrigerados para la exportación.</p> <p>2. Planeamiento y gestión para manejar volúmenes de carga, en especial refrigerados por ser perecibles.</p> <p>3. Tener todos los sistemas posibles que permita realizar trazabilidad, conexión y coordinación de pedidos según cada área</p>
Operacional	<p>1. Infraestructura para el tema de transporte local, que brinde capacidad para la flota de camiones que se usen para la exportación e importación.</p> <p>2. La aduana complica, por sus procedimientos, el proceso de aduanas.</p> <p>3. Las entidades con el tiempo se van digitalizar, por lo que debemos ir misma línea.</p>	<p>1. Implementación de un código de barras es importante, para un CD y otras áreas dentro organización.</p> <p>2. Capacidad operativa de cumplir con las exigencias de los clientes.</p>		<p>1. En el menor plazo los trámites deben ser más simples y sencillos.</p>	<p>1. Se debe apuntar hacer las operaciones más simples y seguras, mediante una plataforma.</p> <p>2. Coordinación entre las áreas para la toma de decisiones.</p>

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.37. análisis de entrevista a experto de la empresa T-Gestiona Logística SAC (Sandra Mandujano Hermosa).

Nivel Factor Clave	Tipo de Factor Clave				
	Ambiente	Industria	Posición competitiva o pares	Temporal	Gestión Empresarial
Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenemos problemas con el puerto de Callao por la congestión y accesibilidad. 2. Pérdida o robo de mercancía en el trayecto de entrega mercancía. 3. Ante el congestionamiento de Callao, ver otras alternativas como puerto seco. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscan agentes aduaneros con experiencia en despacho aduanas. 2. visibilidad para poder tener mejor coordinación en el proceso de comercio exterior. 3. Cumplir con los tiempos establecidos (leadtime). 4. Estandarización y simplicidad. 5. Capacidad de trabajar con plataformas virtuales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscan las tarifas más económica que pueda ofrecer el operador logístico. 2. Buscan trabajar con operadores que sean reconocidos, incluso a nivel internacional. 4. No garantiza tener el mejor precio, sino la empresa que cumpla las exigencias y procedimientos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cada vez se busca eliminar a los intermediarios y tratar directamente con el proveedor. 2. La necesidad por parte de los operadores en la flexibilidad y adaptación a exigencias y cambios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar los indicadores de gestión para evaluar el rendimiento del operador. 2. Valoran la calidad y el servicio que pueda ofrecer el operador logístico. 3. eligen operadores que tengan certificaciones en el proceso logístico. 4. Se debe implementar con mayor agresividad la tecnología, como ejemplo el blockchain, de esta manera integre y exista mayor visibilidad en todo el proceso logístico.
Operacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tienen como finalidad evitar problemas con la aduanas, ya sea multas o mala declaración. 2. Deficiencia en la programación de citas para retiro contenedores. 3. Simplicidad en los procesos logísticos, aduaneros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excelente coordinación y verificación al momento de retirar la mercancía. 2. La importancia de la trazabilidad en cada area o parte operativa. 3. No se sigue las instrucciones o procedimientos establecidos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad y adaptación en los procesos de la cadena. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscan seguridad debido al valor de la mercancía, ya sea en el transporte internacional, local o manipuleo. 2. Falsificación de documentación provoc robo mercancía. 3. Se dejo trabajar con operadores donde sus areas o departamentos no tenían comunicación o estaban integradas. 4. Exigen mecanismo o procedimiento para evitar filtración de información sensible, por un tema seguridad.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.38. análisis de entrevista a experto de la empresa Huawei Del Perú S.A (Lizeth Cárdenas Guzmán).

Nivel Factor Clave	Tipo de Factor Clave				
	Ambiente	Industria	Posición competitiva o pares	Temporal	Gestión Empresarial
Organizacional	<p>1. Los usuarios (importadores/exportadores) cada vez tratan de negociar directamente el flete con las navieras.</p> <p>2. Trabas del Misniterio Transporte y Comunicaciones (MTC).</p> <p>3. El puerto deben hacer un benchmarking y así modernizarse.</p>	<p>1. Buscamos seguridad en nuestras operaciones debido a que nuestros equipos son de comunicaciones y de alto valor.</p> <p>2. Buscan reducir los tiempos en las operaciones portuarias, esto permite ahorrar costos.</p> <p>3. La ubicación del operador debe ser extrategica, cercano al puerto y tener un almacén en centros industriales.</p> <p>4. Sera determinante empresas que hagn uso de la tecnología en toda la cadena logística.</p>	<p>1. Ser pioneros en el sector y estar a la vanguardia en tecnología y adaptación regulaciones.</p> <p>2. Operadores deben tener alianzas o buenas negociaciones con los terminales portuarios.</p> <p>3. Se valora operadores que tengan oficinas en distintos países.</p> <p>4. Buscamos operadores que comparten nuestra filosofia de "make it possible", es decir proactividad e ir mas allá.</p>	<p>1. Buscan decidir a que puerto llegaría sus contenedores, en función a seguridad y eficiencias.</p> <p>2. En un largo plazo solo trabajemos con operadores que sean OEA.</p>	<p>1. Si el proveedor no tienen procedimientos claros, actualizados y estandarizados, no lo consideran.</p> <p>2. Orientación hacia el cliente, siendo proactivos y buscando la innovación.</p> <p>3. Descartan o dejan trabajar con operadores que no tiene buen procedimiento y se eviten accidentes.</p>
Operacional	<p>1. Buscan que el puerto de más facilidad en tiempos y citas para retirar directamente contenedores, esto permite la planificación.</p> <p>2. Facilidades de la aduana para poder nacionalizar la mercancía menor tiempo posible.</p>	<p>1. Buscan trazabilidad en cada proceso, para identificar en que situación se encuentra.</p>	<p>1. Realizar las distintas operaciones o funciones en un tiempo optimo.</p>	<p>1. Buscan operadores que hagan el uso de TIC en cada etapa del comercio exterior y logistica.</p>	<p>1. Si el operador no tienen un sistema o automatización en sus procesos y funciones, quedaría descartado.</p> <p>2. Mayor control en la documentación por temas de seguridad en la cadena.</p> <p>3. Se elimina operadores que no realizan buena manejo de inventarios.</p>

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.39. análisis de entrevista a experto de la empresa Clorox Perú S.A (José Antonio Valdivieso Loo).

Nivel Factor Clave	Tipo de Factor Clave				
	Ambiente	Industria	Posición competitiva o pares	Temporal	Gestion Empresarial
Organizacional		<ol style="list-style-type: none"> 1. Se busca que el operador nos suministre la carga con la calidad y cantidad requerida y en el tiempo establecido. 2. Trabajamos con operadores logísticos 3PL. 3. El operador debe contar con un buen sistema para las operaciones logísticas. 4. Pedimos que nuestro operador tenga un personal en nuestros almacenes (inhouse). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener confianza y cercanía con el operador logístico. 2. Optamos por operadores que tengan presencia a nivel internacional, de esta manera pueda tener el soporte. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscamos en cada licitación con el operador, los mejores costos, sin poner en peligro la calidad del servicio. 2. Adaptabilidad a los cambios que se van dando. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tercerizan algunos procesos de su cadena, como el de operaciones, gestión de almacenes. 2. Tener un plan de contingencia ante fallas o situaciones problemáticas. 3. Buscan operador que tengan recursos especializados, ya sea en talento humano y tecnología. 4. Personal Calificado y proactivo.
Operacional		<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe tener experiencia y buena gestión de almacenes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuestro operador debe ser flexible y tener capacidad para manipular gran volumen de mercancía en un solo día. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los operadores deberán contar con un optimo sistema WMS. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El operador debe tener un buen sistema que pueda conectarse a nuestro sistema, para monitorear las operaciones.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X.40. análisis de entrevista a experto de la empresa DHL Global Forwarding Perú (Eduardo Lujan Z.)

Nivel Factor Clave	Tipo de Factor Clave				
	Ambiente	Industria	Posición competitiva o pares	Temporal	Gestion Empresarial
Organizacional	1. En el caso del puerto de Chancay se debe identificar que clientes van usar dicho puerto.	1. Inversión en tecnología especializada para la cadena suministro. 2. Se requiere profesionales en la logística, hay mucho personal que no tiene formación solo experiencia. 3. Manejar modelos de e-commerce según los clientes potenciales.	1. Usar el poder y prestigio de ser una marca internacional. 2. Alto nivel de servicio de la empresa para retener y fidelizar a los clientes. 3. Mantener buenas relaciones con proveedores para tener precios competitivos.	1. Implementar políticas medio ambientales en los procesos logísticos. 2. Debido al nivel de servicio los clientes han regresado a trabajar con nosotros. 3. Cada vez las empresas exigen servicio con valor añadido o servicios de segunda línea. 4. Fuerte tendencia a la Logística 4.0, basado en avances tecnológicos.	1. flexibilidad y adaptación según los requerimientos y necesidades del cliente. 2. La organización debe ser más horizontal, donde las decisiones sean rápidas y más simples. 3. Confianza en el trabajo o servicio que brinda los operadores. 4. Las empresas no invierten en Tecnología. 5. Aplicar lean logistics para optimizar los procesos en toda la cadena, en costos, tiempo.
Operacional	1. Instalarse en la zona de afluencia, del puerto de Chancay, sería importante ya que el operador debe estar cerca del puerto para realizar las operaciones.	1. Procedimientos claros y definidos para evitar fallas o errores.			1. Personal calificado que cumplan los procedimientos y funciones establecidas.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X. 41. análisis de entrevista a experto de la empresa Dinet S.A (Israel Castro Ponce).

Nivel Factor Clave	Tipo de Factor Clave				
	Ambiente	Industria	Posición competitiva o pares	Temporal	Gestion Empresarial
Organizacional	<p>1.El costo del terreno en la zona del Puerto de Chancay, si es alto se eleva el costo del servicio que ofrecerán.</p> <p>2.Identificar qué clientes se pueden atender por el Puerto de Chancay para definir que servicios se brindarán.</p> <p>3. El tema de infraestructura vial y portuaria afecta mucho en los servicios, la situación de carreteras no es optima.</p> <p>4. Si hay una ZAL, la decisión de instalarse dependerá de los costos y servicios que pueda ofrecer la ZAL.</p> <p>5. Si hay una ZAL, se debe considerar la atención de exportaciones a clientes del norte de Lima y del Perú.</p>	<p>1.Eficiencia en costos: los clientes piden reducción y desagregación de costos (abiertos y cerrados).</p> <p>2. Los costos del transporte son muy elevados.</p> <p>3. La informalidad y la disponibilidad de los transportistas.</p>	<p>1.Aprovechar en tomar la experiencia y exigencia de los clientes, los cuales lo han sumado a los controles de calidad, KPI, niveles de inventario.</p>	<p>1. Contar con un plan estrategico, que incluya el crecimiento en cartera de clientes.</p> <p>2. Contar con un plan de internacionalización para atender mercados de países vecinos.</p>	<p>1.Rotación del personal que se va con el "knowhow", es importante retener el talento.</p> <p>2. A nivel empresa el área de Operaciones es crítico, ya que realizan el trabajo del core del negocio: manipulan la mercadería, manejan inventarios, etc.</p>
Operacional	<p>1.Disponibilidad de personal capacitado en la zona, ya que sería un costo significativo mover personal a dicha zona.</p> <p>2.El area disponible para la implementación de la infraestructura del Operador.</p> <p>3.La transitabilidad, viabilidad y/o accesibilidad a la zona del Puerto de Chancay</p>	<p>1. La tecnología usada para el servicio de clientes: código de barras en la distribución, permitirá reducir los costos</p> <p>2.Visibilidad para los clientes.</p> <p>3. Uso de sistemas a la medida del cliente.</p> <p>4.Cumplimiento de los tiempos requeridos por los clientes.</p>			<p>1.Uso de TI, sistemas y/o automatización: debil sistema de gestión de almacenes.</p> <p>2 Adecuado manejo de los costos de los proveedores</p> <p>3.La experiencia y calidad del personal del área de operaciones.</p> <p>4.La flexibilidad: buscar estar a la medida o nivel que los clientes requieren.</p> <p>5. El área de Planeamiento de la Jefatura de Operaciones es crítica, debe ser adecuado y efectivo, porque un error generaría un serio problema con los clientes.</p>

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X. 42. análisis de entrevista a experto de la empresa South Express Cargo Perú SAC (Martha Vargas García).

Nivel Factor Clave	Tipo de Factor Clave				
	Ambiente	Industria	Posición competitiva o pares	Temporal	Gestion Empresarial
Organizacional	<p>1. Los clientes manejen sus cargas por el Puerto Chancay.</p> <p>2. Haya crecimiento de las importación por este puerto</p> <p>3. Importante el que las navieras lo tengan planificado como un punto o puerto en sus conexiones.</p>	<p>1. Prestar un servicio de calidad a los clientes, de forma personalizada.</p> <p>2 Funciones críticas que no deben fallar son: departamento comercial, atención al cliente y operaciones logísticas.</p>		<p>1. Revisión de metas trazadas u cambios si es necesario dependiendo el contexto o cambios del mercado.</p>	<p>1. Metas claras de la empresa en el tema de marketing.</p> <p>2. Metas claras para todas las áreas de parte de la gerencia e información sea extendido a toda la empresa.</p> <p>3. Alta rotación de personal.</p> <p>4. Coordinación y concientización del personal sobre la prestación de un servicio de calidad.</p> <p>5. Actitud y falta de organización del personal.</p>
Operacional		<p>1. Mantener un buen servicio, realizar seguimiento minucioso de la mercadería.</p> <p>2. Revisión y actualización de procesos continuos para evitar múltiples errores u omisiones.</p>			<p>1. Organizar, supervisar y elaborar el planeamiento del trabajo en el área de operaciones.</p> <p>2. Comunicación interna efectiva entre áreas sobre el manejo adecuado de la mercadería.</p> <p>3. Personal que lleve charlas, capacitaciones y actualizaciones, de los procesos y funciones.</p>

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X. 43. análisis de entrevista a experto de la empresa Arca Continental Lindley S.A (Hugo Retamozo Arias).

Nivel Factor Clave	Tipo de Factor Clave				
	Ambiente	Industria	Posición competitiva o pares	Temporal	Gestion Empresarial
Organizacional		<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar el abastecimiento de la mercadería importada, para dar continuidad operacional a la producción del cliente. 2. Buscar el mejor costo logístico posible y en el tiempo adecuado/oportuno. 3. Respetar los acuerdos de los ANS 4. Búsqueda de mejores costos con todos los stakeholders (fletes internacionales, BL o documento embarque, visto bueno, THC, Iland, Handling, etc). 5. Altos costos logísticos, se busca siempre mejores opciones. 6. Elegir a operadores con buenos costos logísticos. 7. Decisiones unilaterales de las navieras. En la venta del servicio, no hay opción a elegir. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca o mala información de los operadores. 2. Poca transparencia de los costos logísticos (hay muchos costos ocultos) 3. Poca capacidad de disuación con APM, DP world y navieras. 4. Poca capacidad de manejo de una operación (por ejemplo restricción de Unidad de Transporte) 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Maximizar el EBITA de operación para el cliente.
Operacional		<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar continuidad de disponibilidad de productos en el punto de venta del cliente. 2. Búsqueda de reducción de costos de operación para el cliente. 3. Maximizar el nivel de servicio (atenciones adecuadas en términos de tiempo). 4. Alta trazabilidad de la carga (en toda la cadena). 5. Plena capacidad para soportar cualquier operación que amerite la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de mejoras en toda la cadena a fin de buscar maximizar los ahorros y eficiencias logísticas. 2. El operador debe aportar a la generación de sinergias en tu cadena, identificando oportunidades en conjunto mas que un simple actor irrelevante. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar adecuadamente movilización y gestión de: <ul style="list-style-type: none"> - Carga internacional (compramos FOB, EXW); - Carga local (Puerto - Plantas) - PT desde plantas a los CDA - MP hacia plantas a nivel nacional.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X. 44. análisis de entrevista a experto de la empresa Fide Importaciones E.I.R.L (Ivan Ticona).

Nivel Factor Clave	Tipo de Factor Clave				
	Ambiente	Industria	Posición competitiva o pares	Temporal	Gestion Empresarial
Organizacional		<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción del cliente acorde a sus exigencias de calidad y con entrega oportuna. 2. Llegar con precios accesibles para el mercado de los clientes. 3. El cliente requiere bajos costos en flete marítimo por el movimiento de contenedores que tiene. 4. Obtener mejores negociaciones con almacenes aduaneros y navieras para trasladarlos al cliente. 5. Gastos ocultos que no son informados hasta el momento de la facturación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gastos ocultos que no son informados hasta el momento de la facturación. 2. Falta de comunicación y trazabilidad. 3. No son responsable ante situaciones de problemas en la gestión logística. 		<ol style="list-style-type: none"> 1.El servicio que ofrecen debe ser en beneficio del cliente, buscando ahorros en tiempos y evitando costos innecesarios.
Operacional		<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de fechas establecidas. 2. Falta de comunicación dentro de las áreas del operador. 3. Necesidad de contar con trazabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Proactividad en la solución de los problemas del cliente. 2. Claros y transparentes en los precios de cada servicio. 3. Mejor comunicación y sea efectiva. 3.Cuenten con socios comerciales con navieras y tenga buenas negociaciones como la sobreestadía. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Hay operadores que no son responsable con problemas administrativos o de operaciones que generan. 2. Documentación unificada y simplificada. 3. Reducción de trámites.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X. 45. análisis de entrevista a experto de la empresa Cargo World Peru S.A (Judith del Río)

Nivel Factor Clave	Tipo de Factor Clave				
	Ambiente	Industria	Posición competitiva o pares	Temporal	Gestion Empresarial
Organizacional	<p>1. Factores externos relacionados el cliente del importador, los puertos y las navieras, qu están fuera del control del operador afectan la entrega de los servicios.</p> <p>2. Operar en la zona de Chancay estará sujeto al movimiento de clientes y que haya formalidad</p> <p>3. El narcotráfico es un punto negativo muy grande para la inversión de los operadores.</p> <p>4. Revisar si el Puerto de Chancay ofrece ventajas para trabajar las importaciones.</p> <p>5. Se está sujeto a las políticas y burocracia, la corrupción también lo impacta, este negocio esta muy ligado a la normativa y regulación del comercio exterior.</p> <p>6. Revisar las facilidades y promoción del estado a las empresas operadoras, en garantías, financiamiento y canales de "oxigenación".</p> <p>7. Infraestructura vial deficiente.</p>	<p>1.Exigencia de alto nivel de servicio para los clientes. El cliente pide que todo lo haga una sola agencia, exige menores tiempos y costos competitivos.</p> <p>2. Los clientes no aceptan errores, puede cambiarlos facilmente.</p> <p>3. Los clientes solicitan crédito como forma de financiamiento.</p> <p>4. Exigencia de soluciones tecnológicas como parte del servicio.</p> <p>5. La tecnología es vital, el uso de una plataforma será fundamental por las exigencias del mercado: porejemplo Aduanas empezó con el tema de facturación electrónica, las DUAS van a ser electrónicas.</p>	<p>1. Exigencia de que se tenga un respaldo financiero o apoyo financiero (factoring y bolsa de inversión privada para clientes que no califican para entidades bancarias).</p> <p>2. Apostar por innovación y soluciones integrales y tecnológicas</p>		<p>1. Dar una solución logística a través de la mejora continua en el servicio que damos.</p> <p>2. Enfoque en la necesidad del cliente.</p> <p>3. Adecuación a los cambios y hacer que los servicios o procesos sean lo más sencillos para los clientes.</p> <p>4. Entrenamiento a los trabajadores para que conozcan todos los procesos de los servicios logísticos.</p> <p>5. En desarrollo de una plataforma y digitalización de todos los procesos, que ofrezca visibilidad, trazabilidad e historial de los clientes.</p> <p>6. Nos proyectamos a ser una empresa integra y exitosa.</p>
Operacional	<p>1. Se debe evaluar los factores externos de la empresa y como le afectarían en sus labores.</p>				

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X. 46. análisis de entrevista a experto de la empresa Evergreen Shipping Agency Perú SAC (Julio César Ugaz).

Nivel Factor Clave	Tipo de Factor Clave				
	Ambiente	Industria	Posición competitiva o pares	Temporal	Gestion Empresarial
Organizacional	<p>1. La infraestructura de los puertos es muy pobre, por ello hay muchos terminales extraportuarios que son privados.</p> <p>2. Los puertos estan colapsados y las naves gastan mucho tiempo de espera, dificultad en conseguir ventana de horarios para agendar ingresos.</p> <p>3. Para ir a Chancay dependerá de la infraestructura, si es multimodal o solo recibe contenedores. El calado y la infraestructura son críticos.</p> <p>4. Si existe una ZAL, sería un factor determinante ya que permitirá ser una nueva opción para el desarrollo del comercio internacional.</p> <p>5. Ver el impacto de las políticas de estado: plan de desarrollo del comercio exterior y desarrollo portuario.</p>	<p>1. Existe mucha informalidad en la importación, hay operadores que no pagan impuestos, otros tercerizan mucho y ofrecen costos muy bajos pero entregan mal servicio, los cual perjudica al mercado formal.</p> <p>2. Hay agentes de carga que no cuentan con códigos y muchos operadores informales con problemas de licencias.</p> <p>4. Los exportadores trabajan con traders los cuales piden comisiones o "rebate" sobre gestión y hace que el margen del operador sea mas bajo.</p> <p>5. Los clientes solicitan credito para los servicios requeridos.</p>		<p>Se debe tener un headquarter (oficina central), en el mismo horario que las empresas trabajan para que el intercambio de información y autorizaciones se den de manera rápida y efectiva.</p>	<p>1. Ofrecer transporte confiable que garantice la eficiencia en el traslado de mercadería.</p> <p>2. Otorgamiento de crédito y plazos mayores como herramienta de gestión comercial.</p> <p>3. El área de sistemas es vital para las operaciones, se debe tener la trazabilidad. El área de finanzas da OK a pagos y autoriza dar créditos.</p> <p>4. Visitar a los clientes en sus plantas para evaluar riesgos y cerciorarse que no habrá problemas.</p>
Operacional	<p>1. Los puertos cuentan con profundidad muy baja y es un problema para las navieras por el tamaño de sus naves, son mucho más grandes.</p>	<p>1. Tecnología, la aplicación del Block chain, a través de un mapeo electrónico de toda la carga. Contar con un aplicativo puedas ver si la carga se encuentra en tránsito o esta descargando. Ver la trazabilidad del contenedor.</p> <p>2. Cercanía del Puerto de Chancay a la carretera de la panamericana norte.</p>			

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X. 47. análisis de entrevista a experto de la empresa Autoridad Portuaria Nacional (Gerald Burgos Álvarez).

Nivel Factor Clave	Tipo de Factor Clave				
	Ambiente	Industria	Posición competitiva o pares	Temporal	Gestion Empresarial
Organizacional	1. Regularización y modernización de los puertos mediante APN. 2. Seguridad de que APN dará conformidad al proyecto de Chancay, para el funcionamiento. 3. Puerto Chancay es netamente privado que brindará servicio al público. 4. No se sabe que nivel de servicio ofrecería, tampoco si las tarifas estaría acorde al mercado como APN y DP World. 5. Descoordinación entre el MTC; APN, MINCETUR para determinas competencias y responsabilidades en sector logístico. 6. La falta de una entidad que fomente y ayude la				
Operacional	1. Condiciones y exigencias por parte de APN con los puertos del país. 2. Puerto Chancay contaría con varios muelles o terminales, lo que beneficia el manejo de todo tipo de carga: granel, contenedorizada, mineral, proyecto, etc.				

Elaboración: autores de la tesis.

ANEXO No 3 Detalle de análisis de factores claves obtenidas de la industria (benchmarking)

Tabla X. 48. análisis de la industria de la empresa Ransa.

Nivel Factor Clave	Tipo de Factor Clave				
	Ambiente	Industria	Posición competitiva o pares	Temporal	Gestion Empresarial
Organizacional		<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesoría y consultoría al cliente. 2. Visibilidad completa de la cadena de abastecimiento. 3. Certificación ISO 9001. 4. Certificación BASC. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Línea conmutada y TCI con Aduanas. 2. Cuenta con certificaciones ISO, BASC, CEAD. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trinorma para las operaciones de transporte terrestre. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar ser socios de sus clientes y reducir sus costos totales. 2. Simplificar la logística en la cadena de suministro para sus clientes y reducir la complejidad de sus procesos. 3. Certificación CEAD (Coalición empresarial anticontrabando y drogas) para exportaciones más confiables. 4. Capacitación constante al personal.
Operacional		<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión logística integral. 2. Tecnología. 3. Infraestructura apropiada. 4. Sistema GPS para su flota Vehicular. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema propio de monitoreo a distancia (Traking), proporciona información sobre ubicación de mercadería a los clientes. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio de Aduanas, almacenamiento CD, distribución. 2. Frigoríficos para productos congelados y refrigerados 3. Flota de vehículos para la distribución. 4. Interconexión y comunicación en línea con ADUANAS 5. Silos para graneleros. 6. Tecnología para CDs: terminales, RFDI.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X. 49: análisis de la industria de la empresa Dinet.

Nivel Factor Clave	Tipo de Factor Clave				
	Ambiente	Industria	Posición competitiva o pares	Temporal	Gestion Empresarial
Organizacional		<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar transparencia, visibilidad y trazabilidad a sus clientes. 2. Contar con certificaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con un centro de instrucción logística propio, donde se desarrolla un programa de formación logística para sus colaboradores. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveer soluciones integrales para las necesidades logísticas en forma segura. 2. Brindar transparencia, visibilidad y trazabilidad a sus clientes. 3. Solución logística e-commerce. 4. Certificaciones: sistemas integrados de gestión certificado con ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 39001, BASC y código de cianuro.
Operacional		<p>Servicios y soluciones integrales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comercio Exterior. 2. Transporte y Distribución. 3. Gestión de CDs. 4. Soluciones logística e-commerce. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con tecnología aplicada a las operaciones, como GPS, WMS, TMS, Tracking Web y App, DRP. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Cross docking. 2. Uso de radio frecuencia. 3. Servicio de valor agregado en el depósito temporal. 4. Servicio de valor agregado (packing center). 5. Centro de control satelital – GPS – monitoreo 24 x 7. 6. WMS (Warehouse Management System). 7. TMS (Transportation Management System). 8. Solución efulfillment (Tracking Web, App de seguimiento). 9. DRP (Disaster Recovery Plan).

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X. 50: análisis de la industria de la empresa Panalpina.

Nivel Factor Clave	Tipo de Factor Clave				
	Ambiente	Industria	Posición competitiva o pares	Temporal	Gestion Empresarial
Organizacional		1. Soluciones integradas en toda la cadena de suministro.	1. La plataforma virtual "Panalpina Charter Network", permite ver y asegurar la capacidad de carga en innumerables rutas y horarios en todo el mundo. 2. Cuenta con un software que le permite tomar decisiones con respecto a la calidad de producto, la cual debe estar documentado, probado y validado. Smart View.	1. Experiencia de servicio en 12 industrias principales. 2. En 2013, Panalpina se convirtió en la primera compañía del mundo en lograr vuelos sin papel para el transporte aéreo general, iniciativa de la IATA en 2006.	1. Ofrecer la mayor experiencia y soluciones efectivas en la gestión de su cadena de suministro. 2. Altos estándares de calidad, donde sea y cuando sea. 3. Diseñar e implementar soluciones logísticas.
Operacional		1. Servicio de flete aéreo (General, Especial, Express e intermodal). 2. Servicio de flete marítimo (Contenedor FCL, LCL, Carga sin contenedor).	1. El portal MyPanalpina, donde los clientes pueden obtener cotizaciones, reservar y rastrear envíos, y administrar sus cadenas de suministro en un flujo digital. 2. Panalpina cuenta con un portal, el cual facilita y permite el envío de manera segura de los datos de VGM, obligatorio por la SOLAS; además permite controlar el estado de envío.	1. Opera una red global con unas 500 oficinas en alrededor de 70 países.	1. Servicio especializado para el sector de proyectos de energía, petróleo, gas, manufactura y otros. 2. Servicio de Charter y emergencias. 3. Servicio de valor agregado en logística y producción (logística integrada, planificación de materiales, instalación técnica y gestión de proyectos).

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X. 51. análisis de la industria de la empresa Ausa.

Nivel Factor Clave	Tipo de Factor Clave				
	Ambiente	Industria	Posición competitiva o pares	Temporal	Gestion Empresarial
Organizacional		1. Ofrecer todos los servicios de la cadena logística local e internacional.	1. Certificaciones de nivel internacional: BASC V 4-2012 RMS C-TPAT, OEA, ISO 9001:2015.		1. Buscar sobrepasar las expectativas de los clientes entregando un servicio de calidad, con el fin de cultivar una relación de largo plazo y beneficio mutuo. 2. Nuestra clave de éxito se basa en nuestro equipo humano.
Operacional		1. Servicio de embalaje 2. Agencia de aduanas 3. Servicio de Pick Up y Delivery (Door to Door). 4. Consolidación y desconsolidación de carga aérea y marítima. 5. Transporte marítimo FCL y LCL, aéreo, terrestre y multimodal. 6. Carga de proyectos. 7. Almacenaje, distribución, transporte.	1. AUSA On-Line (AOL) es una plataforma de servicio de información por Internet que permite a nuestros clientes a través de aplicaciones muy intuitivas y personalizadas visualizar el estado exacto de sus operaciones y transacciones en tiempo real.		1. Seguimiento Pre embarque, Gestion logistica de proyectos, Asesoría en comercio exterior), Logistica integral in and out)

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X. 52. análisis de la industria de la empresa Kuehne + Nagel.

Nivel Factor Clave	Tipo de Factor Clave				
	Ambiente	Industria	Posición competitiva o pares	Temporal	Gestion Empresarial
Organizacional		1. Desarrollar e implementa soluciones logísticas personalizadas en toda la cadena de suministro, desde consultoría y planificación de logística hasta servicios posventa.	1. Nuestra red logística global, nuestros sistemas de TI de vanguardia, nuestra experiencia interna y nuestro excelente servicio al cliente son una prueba de nuestra dedicación para ser el líder del mercado.		1. Proporcionar soluciones integradas que creen valor a las principales industrias del mundo. 2. Impulsa a los diversos sectores de la industria, anticipando sus respectivos requisitos logísticos. 3. Nuestras soluciones especializadas de valor agregado se adaptan a sus necesidades de transporte.
Operacional		1. Servicio de transporte intermodal. 2. Logística de proyectos.	1. Su plataforma digital, cuenta con un centro de Control Logístico (Logistics Control Centre, LCC) para la región de Sur y Centroamérica, la cual permitira ampliar y optimizar el servicio puerta a puerta .		1. Servicios de logística a casi todos los sectores industriales (Aeroespacial, Automotor, FMCG, Alta tecnología, Acciones industriales, Logística de petróleo y gas, Farmacia y salud) 2. Líder en grupaje, LTL, FTL 3. Certificación Global Cargo iQ Fase 2

Elaboración: autores de la tesis.

ANEXO No 4: Detalle de análisis de factores claves obtenidas de los estudios e investigaciones.

Tabla X. 53. análisis de los estudios e investigaciones.

INVESTIGACIONES O ESTUDIOS							Factores Critico
FACTOR	PLANLOG	PENX2025	COSTPORT	SCADENAS	APAM	CNC	
INFRAESTRUCTURA	Deficientes vías que no permiten conectividad entre terminales, regiones, zonas industriales o productivas, además de ciudades principales.	Mejorar la infraestructura de la logística para la exportación.		Deficiencias físicas generan restricciones y saturación en las principales vías. Cuellos de botella para entrar y salir de los terminales.		Hace falta plataformas logísticas multimodales que integren toda la cadena y actores. Las carreteras están por debajo del promedio de América Latina y no se caracterizan por su conectividad y ser complementaria.	FC1: Falta de infraestructura que permita la conectividad entre las zonas productivas, terminales y ciudades del país. FC2: Plataformas logísticas que integren a todos los actores en la cadena.
PUERTOS Y ADUANA	Complejidad de retiros e ingresos de contenedores genera altos costos y sobrecostos respecto a sus ineficiencias.		Excesivos tiempos en los procesos de comercio exterior, debido a fiscalización de aduana, congestión de acceso a puertos y los trámites exigidos.		Sector marítimo y portuario sobrerregulado en trámites y fiscalización que no generan valor.	Hace falta un plan logístico para que estandarice y regule con fines de simplicidad y competencia. Acelerar proyectos respecto a plataformas logísticas, cabotaje, inversión logística público -privada.	FC3: exceso de procesos, trámites, fiscalización, congestión, demoras en las operaciones logísticas.
INFORMALIDAD	Mucho transporte sin certificación, Presencia de flotas vehiculares antiguas no especializadas para el tipo de carga. Falta de seguridad y robos recurrentes.			Elevada informalidad de los transportistas, también por parte de los agentes de carga y otros actores.			FC4: transportistas informales que ponen en riesgo el transporte local; así como la competencia informal de operadores logísticos.
SERVICIOS LOGISTICOS	Se requieren empresas que realicen logística internacional o comercio exterior, así como logística local. Se requiere mayor operadores 3PL y 4PL. Se necesita capacitaciones y certificaciones.	Garantizar la continuidad de los servicios logísticos con planes de gestión de riesgo.		Existen demanda de servicios de frío en todo el proceso de la cadena, así como adecuado embalaje para las exportaciones. Se requiere personal capacitado para la manipulación de la carga, en especial los perecibles.		Demandan a los transportistas el servicio de intermodalidad.	FC5: Capacidad para ofrecer distintos tipos de servicios, con calidad y seguridad, según las necesidades y exigencias de los clientes o mercado.

Elaboración: autores de la tesis.

Tabla X. 54. análisis de los estudios e investigaciones.

INVESTIGACIONES O ESTUDIOS							Factores Critico
FACTOR	PLANLOG	PENX2025	COSTPORT	5CADENAS	APAM	CNC	
TECNOLOGIA	Limitado uso de TIC en puertos y operadores.	Uso de tecnología para optimización de los procesos y elevar el desempeño de los servicios logísticos en el comercio exterior.				Carencia de tecnología de vanguardia aplicado al sistema portuario. Operadores necesitar uso de TIC's para integrarse con terminales portuarios, entidades del estado proveedores y clientes.	FC6: falta de tecnología de vanguardia en cada actor de la cadena y esten integrados.
COSTOS		Reducir costos de las operaciones logísticas y comercio exterior.	Falta de transparencia en las estructuras de costos sobre los servicios que dan los operadores.				FC7: Precios competitivos y mayor transparencia de los mismos.
GESTION		Aplicación de estadares internacionales.		Se demanda operadores on certificación OEA, para garantizar y tener confianza con quien se trabaja.	Exigencia en prestar servicios logísticos de calidad, competitivos y certificados con estandares internacionales.	Gestion inteligente con soporte de tecnología para hacer mas simple y seguro las operaciones logísticas.	FC8: Tener certifcaciones que garanticen el servicio y brinden respaldo, como ser OEA u otras certificaciones como BASC, ISO.
COMPETITIVIDAD			Ineficiencias y demoras en los procesos logísticos por regulaciones, generan altos costos y sobrecostos.	Existen factores que impiden ser más competitivos, como tramitología, demoras y tiempos de esperas inspecciones físicas innecesarias. Duplicidad de funciones por parte de entidades (Senasa, Aduanas, etc) Factores que encarecen el servicio o precio del bien.	Bajo nivel de servicio en los teminales portuarios, congestion, demoras, daños a la carga.	Debil sistema o estructuracion de operadores y transportistas que o satisfacen las necesidades. Hace falta por parte del gobierno un observatorio logístico que evalúe el rendimiento.	FC9: Elevar la competitividad tanto procesos, tiempos, implementación de sistemas, procedimientos.
SEGURIDAD				La inseguridad en los terminales es alta y ocasiona robos, pérdidas, contaminación de contenedores en la exportación.	Procedimientos y controles efectivos para evitar los riesgos de seguridad y contaminación en la carga.		FC10: seguridad en cada proceso logístico, para lo cual se requiere buenos procedimientos y planes de riesgos.

Elaboración: autores de la tesis.

**ANEXO No 5: Detalle de análisis de factores claves obtenidas del análisis del
Puerto de Chancay**

Tabla X. 55. análisis del estudio del Puerto de Chancay

Análisis Puerto Chancay		
FACTOR	PUERTO CHANCAY	Factores Críticos
INFRAESTRUCTURA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puerto implica construcción de: - un terminal de contenedores que incluye 11 muelles para descarga de este tipo carga y 4 muelles para carga general, granel y rodante. 2. Se desarrollará en una área de 141 hectáreas y una inversión de USD 1300 millones (primera fase). 3. Habrá vías exclusivamente para vehículos que transporten carga y contenedores. 4. Se construirá un túnel subterráneo de 1.8 km, la zona de operaciones portuarias (dentro del puerto) y una zona de actividades logísticas (ZAL) que estaría fuera del puerto. 	FC1: El puerto de Chancay contempla ser un puerto de gran infraestructura, por un lado para ser un nexo con China y otro brindar mejores y diversos servicios a las empresas peruanas y de la región; en consecuencia un operador logístico debe identificar que tipos de clientes van usar el puerto chancay y ver que tipos de servicios puede ofrecer según sea el tipo de carga.
ADUANA Y CONECTIVIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habrá una zona exclusiva para la aduana marítima. 2. Buscar ser un puerto para atender a empresas del centro y norte del Perú. 3. Uno de sus objetivos es ser un HUB con los otros puertos del pacífico, y a la vez ser conexión con los puertos del Asia. 	FC2: El puerto buscará atender el centro y norte del país, por consiguiente se debe identificar a las empresas que realicen comercio exterior de estas regiones, así mismo tener instalaciones en chancay para que trabaje con la aduana y pueda ser receptor de cargas de otros países (de los agentes asociados) que usen el puerto, especialmente si se apunta ser un HUB.
SERVICIOS LOGISTICOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. El servicio esta enfocado a todo tipo de clientes, tanto minería, exportación, importación, proyectos. 2. La construcción de la ZAL es para los operadores logísticos que desean instalarse y brindar servicios logísticos en el puerto. 3. En mercado local buscan atender a los exportadores del norte del Perú. 4. Cuentan con un ducto para minerales. 	FC3: los servicios que ofrezca el operador debe ir en función del servicio que ofrezca el puerto y así ser el nexo entre puerto y cliente.
TECNOLOGIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interés de la empresa Huawei en instalarse en la zona económica especial para hacer ensamblaje de sus teléfonos y otros. 2. Según Cosco Shipping, el puerto contará con un sistema integrado, que integre el puerto con la plataforma logísticas, es decir la ZAL. 	FC4: identificar que tipo de tecnología va implementar Chancay y tener una que permite integrarse con la del puerto, de este manera se integre a la plataforma.
GESTION	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convertir el Puerto Chancay en un HUB Portuario Logístico Transbordo y económico que conecte Sudamérica con Asia. 	FC5: los operadores logísticos tienen sus agentes o socios en otros países, por consiguiente deben trabajar en conjunto y tomar ventajas (como movilizar cargas, recibir o gestionar las que vienen en tránsito, ser agentes receptores) si Chancay llega a ser un HUB.
COMPETITIVIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una zona económica especial para que algunas empresas puedan realizar actividades económicas. 2. Capacidad para recibir embarcaciones Triple E (capacidad de transportar hasta 20 mil TEU's). 3. Cosco Shipping Port es accionista mayoritario con 60% de acciones, quien esta dentro de los 5 primeros operadores portuarios del mundo y maneja actualmente 50 puertos. 4. Cosco Shipping Port pertenece a la corporación Cosco que a su vez son dueños de Cosco Shipping Line una de las primeras navieras del mundo que integra la Ocean Alliance y junto a Evergreen, CMA CGM y OOCL mueven alrededor del 40% de contenedores del mundo. 5. Debido a su gran infraestructura y recibir grandes embarcaciones, los costos serían más competitivos o atractivos para usuarios. 	FC6: El puerto Chancay apunta ser competitivo por su infraestructura, servicios y tecnología; por lo tanto las estrategias del operador deben ir en la misma dirección para que brinde servicio a los clientes que demanden.

Elaboración: autores de la tesis

ANEXO No 6 Detalle de análisis de factores claves obtenidas del análisis puertos del mundo.

Tabla X. 56. análisis del estudio de puertos del mundo.

FACTOR	PUERTO SHANGAI	PUERTO SINGAPUR	PUERTO HONG KONG	PUERTO VALENCIA	PUERTO BARCELONA	PUERTO NEW YORK	PUERTO MANZANILLO	PUERTO VALPARAISO	PUERTO BARRANQUILLA	Factores Críticos
INFRAESTRUCTURA	<p>1. Las terminales de contenedores, ubicadas en las áreas de Yangshan, Waigaoqiao y Wusong, tienen una longitud de muelle de más de 13 km, 43 amarres, 156 grúas de muelle, y el área total de patios de contenedores de 6,730,000m².</p> <p>2. Se han construido 27 grúas de doble elevación de 40 pies en el área del puerto de Yangshan, donde se implementa una avanzada tecnología de manejo y manipulación.</p>	<p>1. Las terminales en Pasir Panjang (PPT) son las más avanzadas de PSA. Los amarres en PPT 4, 5 y 6 tienen una profundidad de hasta 18 metros y están equipados con grúas de muelle capaces de alcanzar las 24 filas de contenedores para servir a los buques portacontenedores más grandes del mundo.</p> <p>2. El nuevo puerto de TUAS podrá manejar los buques de contenedores más grandes del mundo y será la terminal de contenedores automatizada más grande del mundo, con una capacidad de manejo anual de 65 millones de TEU.</p>	<p>1. Las nueve terminales de contenedores en KTCT tienen un total de 24 atraques y una capacidad total estimada de más de 20 millones de TEU por año. Manejaron el 79% (15,5 millones de TEU) del rendimiento total de contenedores del Puerto de Hong Kong en 2018.</p> <p>2. Otras instalaciones portuarias (para cargas que no sean de contenedores, excluidas las terminales de pasajeros, muelles de ferry, estaciones de transferencia de desechos y astilleros).</p>	<p>1. La ZAL de Valencia, Comprende una zona de 68 hectáreas, dedicada a la logística de la mercancía contenerizada.</p> <p>2. Valenciaport, dispone de conexiones por carretera y ferrocarril con el centro de España, convirtiéndolo en el puerto natural de Madrid y una de las plataformas esenciales para la Península Ibérica.</p> <p>3. Infraestructura portuaria e intermodal que le permite realizar las actividades portuarias y el transporte de las mercancías eficazmente y a tasas y tarifas competitivas.</p>	<p>1. Superficie terrestre de 828,9 ha, y dispone de más de 20 km de muelles y atraques.</p> <p>2. Cuenta con 35 terminales especializados, y repartidas en: 3 marítimas para ferris, 7 internacionales para cruceros, 4 de contenedores, 2 de automóviles, 1 de fruta, 2 especializados (cacao, café y metales no férricos), 1 frigorífico, 9 de líquidos a granel y 6 de sólidos a granel. Estas terminales están servidas por 45 grúas y nueve remolcadores que facilitan las tareas de carga, descarga y embarque.</p>	<p>1. Puede acomodar buques más grandes y de mayor calado.</p> <p>2. Ampliación de las instalaciones para el movimiento de mercancías para mejorar la resistencia, la seguridad y la seguridad del sistema, y para proteger nuestra infraestructura.</p>	<p>1. Se compone de 437 hectáreas, las mismas que incluyen zonas de agua, muelles y almacenamiento.</p> <p>2. Tiene 19 posiciones de atraque (14 comerciales, 3 para cruceros)</p> <p>3. Para el despacho de las mercancías que se mueven por el Puerto, Manzanillo cuenta con 6.20 kilómetros de vialidades internas y 24.70 kilómetros de vías férreas,</p>	<p>1. Cuenta con su terminal 1 y 2 (Terminal de carga y pasajeros. Recibe naves Full Container, Refrigeradas, Multipropósito y Cruceros), una ZEAL (cuenta con un área de servicios de valor agregado para las cargas), un terminal para pasajeros, y su Muelle Prat</p>	<p>1. Área cubierta de 2.803,6 m², con un total de 117 bahías. 12 hectáreas para almacenamiento de contenedores. 17 Reach Stackers y 3 Straddle Carriers para el manejo de contenedores. 16 Tractocamiones. Elevadores, plataformas y telehandler.</p> <p>2. Capacidad estática de 6.064 TEUS.</p>	<p>FC1: La gran infraestructura permite que los puertos modernos sean multipropósito y puedan recibir y atender varias naves en simultaneo; lo cual es importante para un operador logístico porque le permite realizar las operaciones en menor tiempo y puede atender a distintos tipos de clientes o manejar diversas cargas.</p>
FACTOR	PUERTO SHANGAI	PUERTO SINGAPUR	PUERTO HONG KONG	PUERTO VALENCIA	PUERTO BARCELONA	PUERTO NEW YORK	PUERTO MANZANILLO	PUERTO VALPARAISO	PUERTO BARRANQUILLA	Factores Críticos
TECNOLOGIA	<p>1. Cuenta con avanzada tecnología para la manipulación de carga.</p> <p>2. SIPG ha desarrollado el sistema de proceso de operación de terminal (TOPS) y la plataforma de comercio electrónico 1gangtong, que puede brindar un servicio integrado de seguimiento de información y procesamiento de negocios a puertos, líneas de envío u operadores logísticos.</p>	<p>1. Cuentan con las últimas innovaciones portuarias, como un sistema de grúas eléctricas totalmente automatizadas de cero emisiones, que aumentan la productividad portuaria, mejoran la capacidad de PSA para gestionar una mayor complejidad empresarial y crean más oportunidades profesionales basadas en habilidades.</p>	<p>1. Conectividad: Conectividad suprema, Valor para el negocio de envío, Sistema legal sano</p> <p>2 Puerto Hub de Clase Mundial: Infraestructura portuaria bien establecida y ubicación estratégica con excelente conectividad. Conectado al mundo con aeropuerto internacional de clase mundial.</p>	<p>1. Dispone del servicio SICYP – Servicio de Información Web para Clientes y Proveedores una herramienta dirigida a los clientes y proveedores de Valenciaport, que tiene como objetivo simplificar los procesos de facturación.</p> <p>2. Garantía o la plataforma tecnológica valenciaportpcs.net y formada por todos los agentes públicos y privados que prestan sus servicios a través de los puertos de Valencia</p>	<p>1. Portic es la plataforma de comercio electrónico para todos los agentes de la Comunidad Portuaria de Barcelona. A través de Portic, todos los operadores implicados, públicos o privados, pueden realizar sus intercambios documentales, así como acceder a la información de forma sencilla.</p> <p>2. Cuenta también con la implementación del EDI, la cual incluye todos aquellos archivos, tablas y/o bases de datos que de alguna manera están implicados en el proceso.</p>	<p>1. Cuentan con el Plan Maestro Portuario a 30 años. El cual consiste en que los socios operadores de terminales también continuarán haciendo inversiones adicionales para modernizar sus instalaciones y mejorar temas como: Capacidad de transporte terrestre y capacidad de instalación; Capacidad de transporte terrestre.</p>	<p>1. Proyectos de tecnología espacial: Proyectos de tecnología espacial, generados por las instituciones, para el desarrollo y crecimiento nacional del sector espacial incrementando la competitividad de México a nivel internacional.</p> <p>2. Tecnologías de la Información: procesos administrativos digitalizados</p>	<p>1. Cuenta con un modelo logístico que permite controlar la cadena logística portuaria en forma eficiente, el cual se soporta en el sistema de información SILOGPORT que interconecta a todos los actores de la cadena logística portuaria, tanto públicos como privados. El flujo de la carga y el de los procesos documentales y de información fluyen sincronizadamente.</p>	<p>1. Implementamos el software SPARCS, el cual se especializa en los procedimientos relacionados con el manejo de los contenedores para incrementar la eficiencia operativa del terminal.</p>	<p>FC3: Los principales puertos cuentan con altos niveles de tecnología, tanto a nivel de automatización para el manejo de la carga como de sistemas y plataformas informáticas para la gestión de la tramitología. Es importante que los operadores logísticos tengan un sistema que pueda trabajar y hacer conectividad con las plataformas de los puertos.</p>

Elaboración: autores de la tesis

Tabla X. 57. análisis del estudio de puertos del mundo.

FACTOR	PUERTO SHANGAI	PUERTO SINGAPUR	PUERTO HONG KONG	PUERTO VALENCIA	PUERTO BARCELONA	PUERTO NEW YORK	PUERTO MANZANILLO	PUERTO VALPARAISO	PUERTO BARRANQUILLA	Factores Críticos
SERVICIOS LOGISTICOS	<p>1. Cuenta con cuatro negocios principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de carga - Logística portuaria - Servicios portuarios - Comercio portuario <p>2. Servicios portuarios con negocios extendidos que cubren el pilotaje, remolque, recuento, servicio de alimentación, almacenamiento, transporte de carga, desguace de camiones de contenedores, y negocios de cruceros internacionales.</p>	<p>1. El terminal multiusos Sembawang Wharves maneja cargas de gran volumen y especializadas que incluyen equipo pesado, aceria y cables. Sembawang Wharves también ofrece instalaciones de almacenamiento y almacenamiento a corto y largo plazo.</p> <p>2. La Terminal de Automóviles Pasir Panjang (PPAT), que comenzó a operar en enero de 2009, es el centro de transbordo de vehículos de PSA y la primera terminal de automóviles dedicada de Singapur.</p>	<p>1. Servicios de barcasas. Depósitos / Patios de Contenedores. Terminales de contenedores. Servicios de carga en contenedores. Transitarios / Logística. Godowns y almacenes. Liner Shipping. Operaciones de media corriente</p> <p>Pilotaje. Instalaciones portuarias. Inspección de buques. Agencia de envíos.</p> <p>2. Servicios del puerto: Servicios marítimos. Servicios Portuarios y Logísticos. Suministros marinos. Servicios de apoyo.</p>	<p>1. Manipulación y distribución de la mercancía marítima desde y hacia el hinterland portuario.</p> <p>2. La ZAL Puerto de Valencia complementa la oferta asegurando la continuidad de la cadena logística y adaptando la oferta de sus espacios y servicios a las necesidades de los clientes.</p> <p>3. Centro logístico intermodal orientado al tráfico marítimo de importación y exportación que tiene como objetivo atender las necesidades de transitarios, operadores logísticos, importadores y exportadores que mueven este tipo de tráfico.</p>	<p>1. La ordenación y coordinación del tráfico portuario, tanto marítimo como terrestre.</p> <p>2. La planificación, proyecto, construcción, conservación y explotación de las obras y servicios del puerto, y el de las señales marítimas que tengan encomendadas, con sujeción a lo establecido en esta ley.</p> <p>3. La optimización de la gestión económica y la rentabilización del patrimonio y de los recursos que tengan asignados.</p> <p>4. La coordinación de las operaciones de los distintos modos de transporte en el espacio portuario.</p>	<p>1. El Puerto de Nueva York y Nueva Jersey manejan todo tipo de carga imaginable: contenedores, roll-on off roll de automóviles (Ro-Ro).</p> <p>2. Graneles líquidos y secos, carga a granel y carga de proyectos especializados.</p> <p>3. Hay 54 grúas de contenedores listas para manejar todo tipo de carga. Tres empresas portuarias suministran grúas flotantes, incluida la Chesapeake 1000 de 1.000 toneladas de capacidad, la más grande de la costa este, cuando sea necesario.</p>	<p>1. Almacenamiento de 60,000 toneladas y rendimiento de carga a buque de 2000 ton/hora.</p> <p>2. Cámaras de congelación en la terminal pesquera con capacidad de almacenamiento de hasta 3,500 toneladas de productos del mar.</p> <p>3. La Terminal Especializada en el manejo de contenedores (TEC), con capacidad de operación de hasta tres buques simultáneamente, y rendimientos de hasta 120 cajas por hora buque.</p>	<p>Servicios básicos: Servicio de muellaje, servicio de transferencia (Descarga o carga). Servicios especiales: Servicio a la nave, Servicio de almacenaje y refrigeración (Custodia de la carga para su correcta preservación), en caso de cargamentos refrigerados, se incluye conexión reefer y monitoreo de los contenedores. Servicio de patio (consolidación y desconsolidación, manipuleos y transpaleta, y otros).</p>	<p>1. Movilizamos todo tipo de carga como contenedores, gráneles sólidos y líquidos y carga general. 2. Inspección de contenedores.</p> <p>3. Vacíos y llenados para Crossdocking o almacenamiento Refrigerados y Congelados</p>	<p>FC2. Los puertos HUB's y modernos tienen capacidad de atender una variedad de clientes o tipos de carga, esto permite que un operador logístico se especialice en distintos manejos (contenedores, carga break bulk, rodante, refrigerados, etc.), ya sea en la exportación o importación</p>
GESTION	<p>1. Establecer y consolidar el Puerto de Shanghai como el puerto central de la navegación internacional y se convierte en el operador de terminal y proveedor de servicios de logística de puertos líder en el mundo.</p> <p>2. Mantiene buenas relaciones y comunicaciones frecuentes con Aduanas.</p>	<p>1. Como parte de los esfuerzos más amplios para mantener el estatus de Singapur como Centro Marítimo Internacional, Singapur está invirtiendo en su talento y aprovechando la tecnología para mantenerse a la vanguardia y superar sus desafíos operativos únicos.</p>	<p>1. Maximizar la capacidad y el uso de las instalaciones existentes (RTT y Stonecutters Island PCWA), atracaderos adicionales, un mejor uso de la tierra alrededor de KTCT y desarrollar una actividad de marketing más coordinada.</p>	<p>1. Además en su estrategia para 2019, la Autoridad Portuaria con el respaldo pleno de la Generalitat, da prioridad a la conexión del puerto de Valencia con el desarrollo de la segunda fase de Parc Sagunt.</p>	<p>1. Mejorar la competitividad de las empresas de la comunidad portuaria de Barcelona mediante una plataforma tecnológica que facilite la interacción entre todas ellas.</p>	<p>1. Cuentan con el programa Cross Harbor Freight (CHFP), el cual mejora el movimiento de la carga a través del puerto de Nueva York entre las regiones del este de Hudson y del oeste de Hudson.</p>	<p>1. Mantener los aspectos ambientales a niveles aceptables según normatividad aplicable y Disminuir el nivel de riesgo identificado en las áreas administradas directamente por la API.</p> <p>2. La Asociación portuaria integral (API) de Manzanillo ha logrado privatizar todos los servicios que actualmente se prestan dentro del recinto portuario, siendo un beneficio para todos nuestros clientes, ya que se ha logrado una sana competencia, en cuanto a la promoción de tarifas se refiere.</p>	<p>1. Su desafío de conservar y potenciar su reconocida condición de "puerto principal", mediante un sistema de gestión logística basado en la eficiencia, una mirada de futuro con foco en la sostenibilidad y el patrimonio, y un ambicioso plan de desarrollo de infraestructura.</p>	<p>1. Programa Puerto Transparente integra la ética y conducta, la gestión de conflictos de interés y el compromiso anticorrupción en un modelo en donde con el aporte conjunto de colaboradores, usuarios, clientes, proveedores y autoridades, construimos cultura de transparencia.</p>	<p>FC4: Los puertos más importantes realizan una gestión moderna de puertos y cuentan con planes, proyecciones y estrategias. Es ventajoso que los operadores tengan conocimiento de ellos, para que también incorporen sus estrategias y en especial tomen ventajas u oportunidades.</p>

Elaboración: autores de la tesis

Tabla X. 58: análisis del estudio de puertos del mundo.

FACTOR	PUERTO SHANGAI	PUERTO SINGAPUR	PUERTO HONG KONG	PUERTO VALENCIA	PUERTO BARCELONA	PUERTO NEW YORK	PUERTO MANZANILLO	PUERTO VALPARAISO	PUERTO BARRANQUILLA	Factores Críticos
COMPETITIVIDAD	<p>1. Mantener un desarrollo rápido y saludable involucrado en la contenedorización mediante la implementación de la estrategia del río Yangtze.</p> <p>2. El puerto de Yangshan registró la eficiencia de manejo de grúas de muelle de 196.64 movimientos / hora y la productividad del barco de 850.53 movimientos / hora, mientras que el puerto de Shanghai informó una eficiencia de manejo de grúa promedio a una velocidad de 30-35 movimientos / hora.</p> <p>3. Se está construyendo una terminal de contenedores totalmente automatizada, Yangshan Phase-4, que se considera un proyecto pionero en la gestión y operación de terminales en la industria nacional.</p>	<p>1. El Departamento de Servicios de Contenedores (CSD) de PSA brinda servicios de valor agregado en el manejo de carga especializada, como productos químicos peligrosos y carga refrigerada, y servicios de depósito en los depósitos en el muelle de cada terminal de contenedores.</p> <p>2. Al construir puentes en la industria en general, el puerto de TUAS también formará parte de un ecosistema mayor que conectará a varias partes interesadas en la comunidad logística, tanto digital como físicamente.</p> <p>3. El puerto permitirá soluciones integradas de la cadena de suministro intermodal que llevarán las mercancías a cualquier puerta del mundo a su puerta, de manera más rápida y confiable.</p>	<p>1. Formular estrategias e iniciativas de desarrollo de recursos humanos para atender las necesidades de las industrias marítimas y portuarias, y supervisar la implementación del Fondo de Capacitación Marítima y de Aviación.</p> <p>2. Dada la naturaleza competitiva de la industria naviera y la escasez de tierra en Hong Kong, el plan de desarrollo debería: (i) permitir un mejor uso de la infraestructura existente, (ii) aumentar la competitividad de HKP, y por lo tanto (iii) permitir a HKP adaptarse a las tendencias del mercado.</p> <p>3. Revisar el Pronóstico de Carga Portuaria en 5 años para monitorear el desarrollo del sector portuario de Hong Kong y asegurar la provisión oportuna de instalaciones portuarias e infraestructura relacionada con el puerto.</p>	<p>1. Junto a estas estrategias de optimización de la fluidez en el paso de la mercancía por el puerto, la Autoridad Portuaria de Valencia promueve el desarrollo de las zonas de actividades logísticas (ZAL) en sus puertos para incrementar así su competitividad.</p> <p>2. La APV dispone de un Plan de Autoprotección (PAU) para cada uno de los puertos que gestiona (Valencia, Sagunto y Gandía). Dicho PAU tiene como objetivo general salvaguardar las vidas humanas minimizando los daños a la propiedad, al entorno y al medio ambiente.</p> <p>3. Es la única autoridad portuaria española que dispone de un control integral de detección de radioactividad en todo el recinto portuario –iniciativa MEGAPORTS- mediante la instalación de detectores de radioactividad en las puertas de acceso y salida del puerto de Valencia.</p>	<p>1. Liderar el desarrollo del Port de Barcelona, generar y gestionar infraestructuras y garantizar la fiabilidad de los servicios para contribuir a la competitividad de sus clientes y crear valor para la sociedad.</p>	<p>1. Un compromiso de más de \$ 4 mil millones por parte de la Autoridad Portuaria de Nueva York y Nueva Jersey garantizará que el Puerto esté listo para manejar los volúmenes futuros proyectados y los buques cada vez más grandes que transportarán esa carga.</p> <p>2. El programa de mejora de puertos de Nueva Jersey es proporcionar un acceso superior al océano para satisfacer la demanda de carga internacional en nuestra región. Esto mejora la seguridad de la navegación y permite que el puerto se adapte a las próximas generaciones de buques de carga más grandes.</p>	<p>1. Manzanillo cuenta con 14 empresas operadoras que corresponden a inversiones 100 % de capital privado, nacional y extranjero, para el manejo de todo tipo de carga, brindando rendimientos de clase mundial, obteniendo una posición privilegiada para competir favorablemente con otros puertos ubicados en el pacífico mexicano.</p> <p>2. Certificación Seguridad y Salud en el Trabajo (OHSAS 18001:2007).</p> <p>3. El Puerto de Manzanillo se distingue por su seguridad y paz social, lo cual les permite atraer mayores inversiones privadas, nacionales y extranjeras, incrementando así su capacidad instalada.</p>	<p>1. Busca incrementar su eficiencia logística para extraer productividad y compatibilizar su desarrollo de manera armoniosa y sostenible con la ciudad.</p>	<p>1. Cuenta con certificaciones como BASC 2018, PBIP, ISO 9001, ISO 9001 OSI, OHSAS. Además que cuenta con programas ambientales.</p>	<p>FCS: Los puertos modernos realizan acciones para ser más competitivos, sea en infraestructura, tecnología o brindando mayor servicio. Para que un operador logístico no sea despojado y rezagado debe ir en la misma línea para que pueda interactuar entre puerto y usuarios final.</p>

Elaboración: autores de la tesis

ANEXO No 7: PREGUNTAS PARA OPERADOR LOGÍSTICO



Las siguientes preguntas formaran parte de la investigación realizada para la presentación de Tesis en la Universidad ESAN; su fin es tener información de Expertos del tema, quienes, en base a experiencia y conocimiento, podrán suministrar información vital para determinar cuáles son los Factores Críticos de Éxito (FCE) de un operador logístico que se desempeña actualmente en sector logístico del Perú. Se entiende por FCE a las características, condiciones o variables que cuando están debidamente soportadas, conservadas y administradas tiene un impacto significativo en el éxito de una empresa que compete en una industria específica.

Nombres y Apellidos:		
Cargo:		
Años de experiencia:		
Empresa:		
Sector:		
Nº	Preguntas	Respuestas y Comentarios del Entrevistado
1	¿Cuál es la misión y función en la organización?	
2	Nos puede indicar ¿Cuáles son los objetivos y/o metas críticos de su organización?	
3	¿Cuáles considera los tres principales problemas u obstáculos de su empresa que podría considerarse como mejora para tener mayor competitividad?	
4	¿Cuáles son los Factores Críticos de Éxito en su empresa en este momento? Es decir que factores, aspectos o características han ayudado a que su empresa tenga desarrollo, crecimiento u éxito.	
5	¿Mencione dos o tres áreas en su organización que no deberían fallar para no afectar el desempeño de su organización?	
6	El Puerto de Chancay está en construcción hasta el 2025, cuales considera los factores clave para que su empresa decida instalarse en la zona de influencia de dicho puerto	
7	¿El Puerto de Chancay contempla la construcción de una ZAL, considera que sería un factor determinante para el desarrollo de un operador logístico?	
8	¿Cuáles considera los tres mayores problemas u obstáculos que tiene un operador logístico en el mercado o sector logístico en el Perú? Son factores que impiden crecimiento o ser más competitivos.	
9	Dentro de los 5 próximos años, que factores claves considera debe tener un Operador Logístico, para que tenga un buen nivel competitivo y mantenga su crecimiento; considerando las nuevas tendencias que se vienen dando.	

Elaboración: autores de la tesis.

ANEXO No 8: PREGUNTAS PARA EXPERTO DE COMERCIO EXTERIOR



Las siguientes preguntas formaran parte de la investigación realizada para la presentación de Tesis en la Universidad ESAN; su fin es tener información de Expertos del tema, quienes, en base a experiencia y conocimiento, podrán suministrar información vital para determinar cuáles son los Factores Críticos de Éxito (FCE) de un operador logístico que se desempeña actualmente en sector logístico del Perú.

Se entiende por FCE a las características, condiciones o variables que cuando están debidamente soportadas, conservadas y administradas tiene un impacto significativo en el éxito de una empresa que compete en una industria específica.

Nombres y Apellidos:		
Cargo:		
Años de experiencia:		
Empresa:		
Sector:		
Nº	Preguntas	Respuestas y Comentarios del Entrevistado
1	¿Cuál es la misión de su empresa y cuál es su función en su organización?	
2	¿Cuáles son los objetivos más críticos de su organización?	
3	¿Cuáles son los servicios que demanda actualmente de sus operadores logísticos para el desarrollo de sus actividades de comercio exterior u operaciones logísticas?	
4	¿Mencione tres aspectos fundamentales que recibe de su actual operador logístico? Se refiere a los que más valora.	
5	¿Cuáles serían los tres mayores problemas u obstáculos que ha tenido su empresa, en el comercio exterior y logística?	
6	En su experiencia, cuáles fueron los factores que determinaron el cambio o cesar los servicios que tuvo con algún operador logístico.	
7	¿Cuáles serían los factores críticos de éxito que debería tener un operador logístico para que usted opte trabajar con ellos?	
8	Dentro de los 5 años próximos ¿qué factores considera deberá tener un operador logístico para que Ud. trabaje con ellos?	

Elaboración: autores de la tesis

ANEXO No 9: CARTILLA PARA OBTENER DATOS DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES



El siguiente cuestionario formará parte de la investigación realizada para la presentación de Tesis en la Universidad ESAN; su fin es obtener información de Estudios realizados por organizaciones especialistas en los sectores logístico y/o de comercio exterior, de los cuales se podrá identificar información vital para determinar cuáles son los Factores Críticos de Éxito (FCE) de un operador logístico que se desempeña actualmente en sector logístico del Perú. Se entiende por FCE a las características, condiciones o variables que cuando están debidamente soportadas, conservadas y administradas tiene un impacto significativo en el éxito de una empresa que compete en una industria específica.

Nombres y Apellidos:		
Cargo:		
Años de experiencia:		
Empresa:		
Sector:		
Nº	Preguntas	Respuestas y Comentarios del Entrevistado
1	¿Cuál es el objeto del estudio o informe de investigación?	
2	¿Cuáles son los temas críticos del estudio en cuestión?	
3	¿Según el estudio, cuáles son los principales problemas u obstáculos del sector logístico o portuario o del comercio exterior en el país?	
4	¿Según el estudio, cuáles son las necesidades que el mercado demanda de los servicios logísticos en el país?	
5	¿Según el estudio, cuáles son las debilidades, los retos u oportunidades de mejora en las empresas operadoras logísticas?	
6	Dentro de los 5 próximos años, que factores claves considera el estudio para la mejora de los servicios logísticos en el Perú, desde la perspectiva privada y de intervención del Estado.	

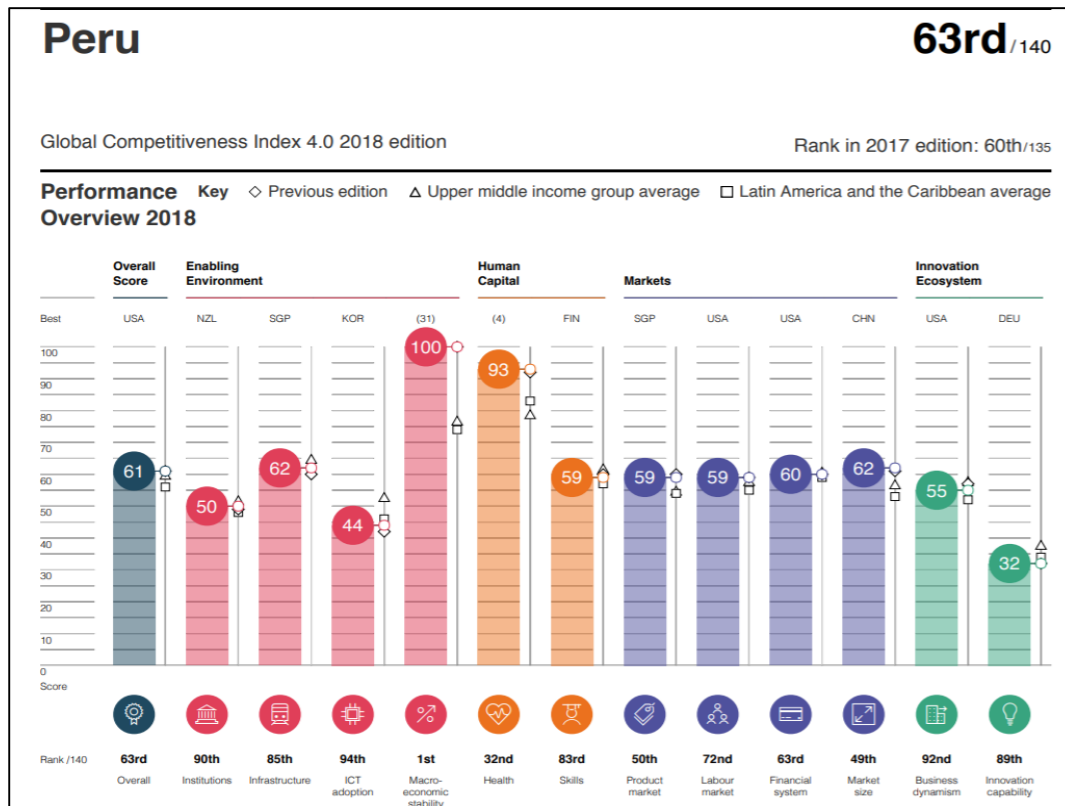
Elaboración: autores de la tesis.

ANEXO No 10: INDICE DESEMPEÑO DE SUDAMERICA

Pais	IDL	Eficiencia aduanera	Calidad de la infraestructura	Facilidad para coordinar embarques	Calidad los servicios logísticos	Facilidad de seguimiento a los envíos	Frecuencia de arribo de embarques
Corea del Sur	3.70	3.42	3.74	3.68	3.69	3.68	4.02
Brasil	3.13	3.11	3.18	3.12	3.12	3.42	3.55
México	3.06	2.68	3.07	3.07	3.02	3.22	3.47
Chile	3.00	2.65	3.03	3.06	3.00	3.15	3.47
Colombia	2.95	2.63	2.73	2.87	2.95	2.99	3.45
Perú	2.94	2.51	2.72	2.76	2.91	2.66	3.40

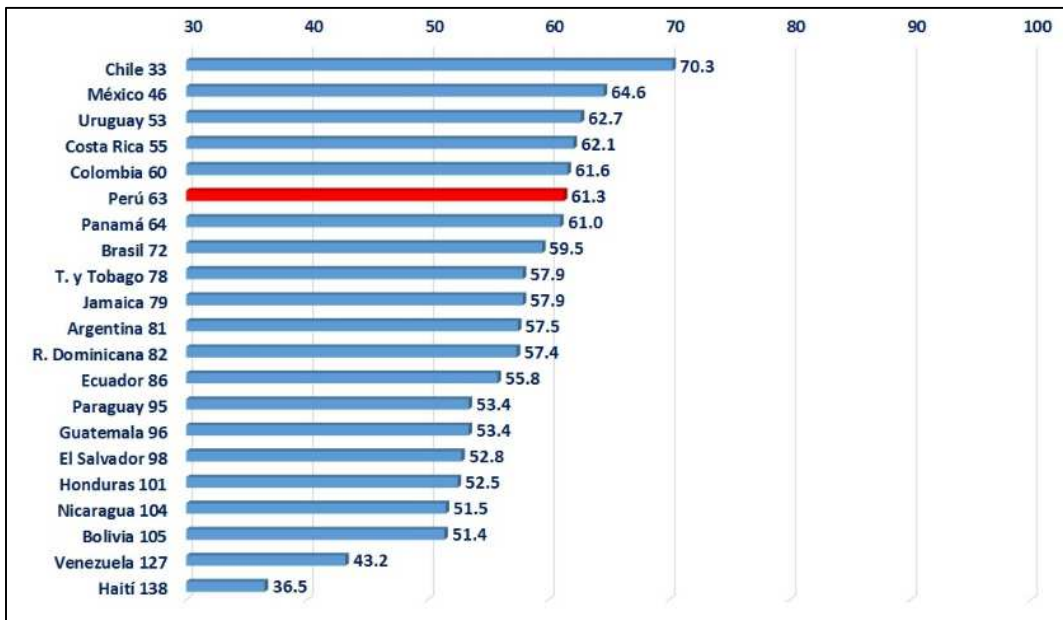
Fuente: Banco Mundial (2018)

ANEXO No 11: RANKING DEL PERÚ EN COMPETITIVIDAD



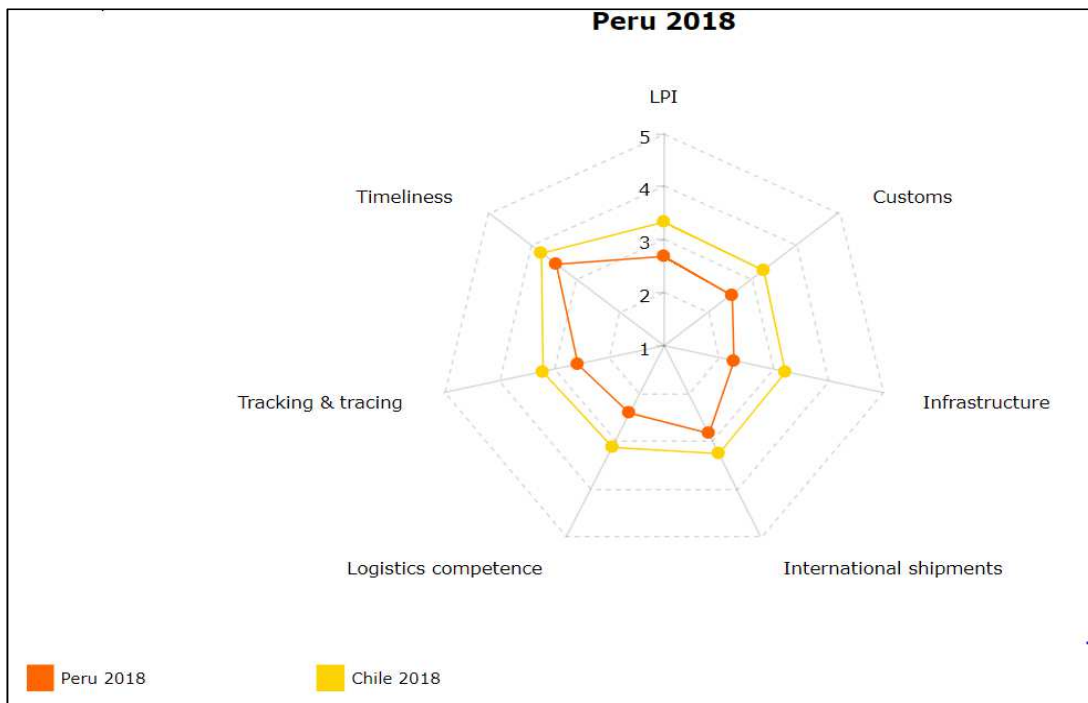
Fuente: Foro Económico Mundial – WEF (2018)

ANEXO No 12: POSICIÓN DEL PERÚ EN COMPETITIVIDAD RESPECTO PAÍSES DE SUDAMERICA.



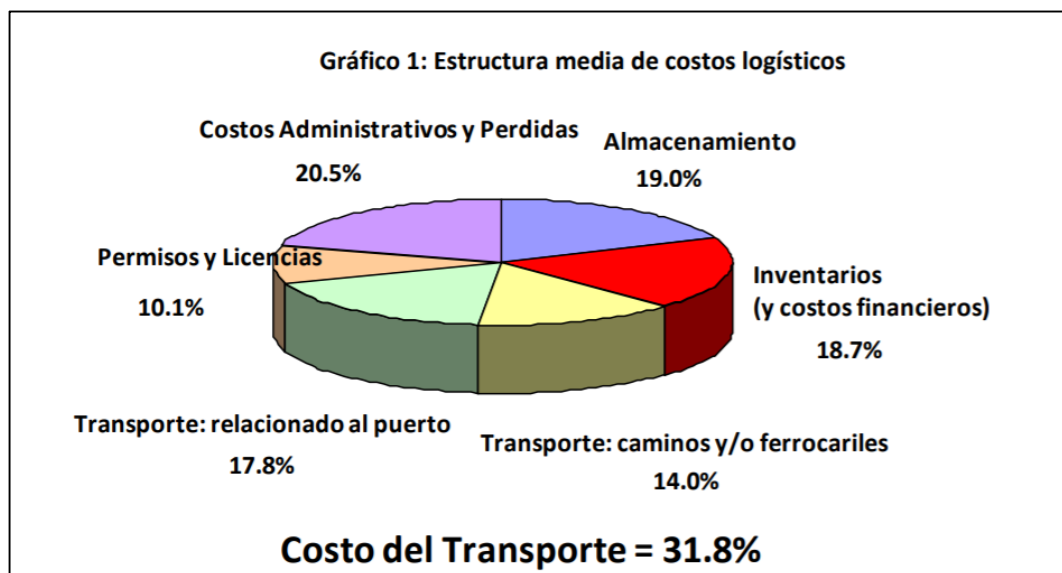
Fuente: Banco Mundial – Índice Desempeño (2018)

ANEXO No 13: COMPARACIÓN INDICE DESEMPEÑO DE PERÚ Y CHILE



Fuente: Fuente: Banco Mundial – LPI (2018)

ANEXO N° 14: ESTRUCTURA MEDIA DE COSTOS LOGISTICOS



Fuente: CEPAL (2016)

ANEXO N° 15: PRONOSTICO CRECIMIENTO CARGA 2017-2026

	Annual growth rate	Years	Seaborne trade flows	Source
Lloyd's List Intelligence	3.1	2017–2026	Seaborne trade	<i>Lloyd's List Intelligence research, 2017</i>
	4.6	2017–2026	Containerized trade	
	3.6	2017–2026	Dry bulk	
	2.5	2017–2026	Liquid bulk	
Clarksons Research Services	3.4	2018	Seaborne trade	<i>Seaborne Trade Monitor, May 2018</i>
	5.2	2018	Containerized trade	
	2.6	2018	Dry bulk	
	2.4	2018	Liquid bulk	
Drewry Maritime Research	4.9	2019	Containerized trade	<i>Container Intelligence Monthly, April 2018</i>
	4.5	2018	Containerized trade	
	4.2	2019	Containerized trade	
UNCTAD	4.0	2018	Seaborne trade volume	<i>Review of Maritime Transport 2018</i>
	5.2	2018	Dry bulk	
	6.4	2018	Containerized trade	
	1.8	2018	Crude oil	
	2.8	2018	Refined petroleum products and gas	
	3.8	2018–2023	Seaborne trade	
Review of Maritime Transport 2018	4.9	2018–2023	Dry bulk	<i>Review of Maritime Transport 2018</i>
	6.0	2018–2023	Containerized trade	
	1.7	2018–2023	Crude oil	
	2.6	2018–2023	Refined petroleum products and gas	

Fuente: UNCTAD (2018)

BIBLIOGRAFIA

- Acuerdos Comerciales-MINCETUR. (2019). *Acuerdos comerciales. Marzo, 2019, MINCETUR.* Recuperado de web: <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Andrés, C. P. (2016). *Manual de transporte para el comercio internacional.* Marge Books.
- Antononio Sanchez Ramirez, “*Tendencias en Logistica para el 2018*”, *ESIC – Business & Marketing Scholl.* Diciembre, 2017. Recuperado de: <https://www.esic.edu/rethink/2017/12/27/tendencias-en-logistica-para-el-2018/>.
- Autoridad Portuaria Nacional. (2010). *Plan Maestro del TP Callao.* Diciembre, 2010. Recuperado de web: <https://www.apn.gob.pe/site/wp-content/uploads/2016/03/pdf/EK0VCJ8EOB3OLAGTIVQZS2XJNHXRFDHYFCN7.pdf>
- Autoridad Portuaria Nacional. (2012). *Plan Nacional de Desarrollo Portuario (PNDP).* 2019. Recuperado de APN Sitio web: <https://www.apn.gob.pe/site/plan-nacional-de-desarrollo-portuario.aspx>
- Autoridad Portuaria Nacional (23 de enero del 2019). *Volcán compañía minera S.A.A y Cosco Shipping Port Limited, suscriben acuerdos societarios para desarrollar el puerto de Chancay.* APN. Recuperado de: <https://www.apn.gob.pe/site/news/volcan-compania-minera-s-cosco-shipping-ports-limited-suscriben-acuerdos-societarios-desarrollar-puerto-chancay.aspx>
- Asociación Peruana de Agentes Marítimos. (2017). *Memoria Anual.* 2019. Recuperado de APAM Sitio web: <http://www.apam-peru.com/web/wp-content/uploads/2015/07/MEMORIA-2017.pdf>

APAM (12 de abril del 2019). *Chancay será el megapuerto de la costa Sudamérica. Asociación Peruana de Agentes Marítimos*. Recuperado de: <https://www.apam-peru.com/web/chancay-sera-el-megapuerto-de-la-costa-de-sudamerica/>.

Asociación Peruana de Agentes Marítimos. *Agencias de Carga deberán presentar Carta Fianza para Garantizar sus Operaciones*. Setiembre 2018. <http://www.apam-peru.com/web/agencias-de-carga-deberan-presentar-carta-fianza-para-garantizar-sus-operaciones/>

Banco Mundial (2016). Análisis integral de logística en Perú. Resultados por productos: café. *Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información, Región de América Latina y el Caribe*.

Banco Mundial. (2016). Análisis Integral de la Logística en el Perú. 2019, de MINCETUR Sitio web: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/P_Analisis_dela_Logistica_Peru.pdf

Banco Mundial. (2017). Análisis de Costos Marítimos y Portuarios. 2019, de MINCETUR Sitio web: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Costos_Portuarios_Maritimos_Peru.pdf

Blog CEUPE. (2018). Centro Logístico. Febrero,2019, de CEUPE Sitio web: <https://www.ceupe.com/blog/definicion-de-centro-logistico-estructuras.html>

Camp, R. (1993). *Benchmarking, la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente* (1.ª ed.). México D.F., México: Panorama.

Castellanos Ramírez, Andrés. (2015). *Logística comercial internacional*.

Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte, reimp., 2015.

Caralli, R. A., Stevens, J. F., Willke, B. J., & Wilson, W. R. (2004). *The critical success factor method: establishing a foundation for enterprise security management*. (No. CMU/SEI-2004-TR-010). Carnegie-Mellon Univ

Pittsburgh Pa Software Engineering Inst. Recuperado de:

file:///D:/MAESTRIA%20SCM%20-%20ESAN/TESIS/FACTORES%20CRITICOS%20DE%20EXITO/2004_005_001_14393.pdf

Comisión Económica Para América Latina y el Caribe - CEPAL. “*Plataformas*

logísticas: elementos conceptuales y rol del sector público”, Edición N°

274, número 6 del 2009. Recuperado de:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36112/FAL-274-WEB_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Conferencia de las naciones unidas, UNCTAD (2016). *La Gestión Portuaria,*

volumen 4, desempeño portuario. Recuperado de:

https://tft.unctad.org/wp-content/uploads/2014/03/1615317_S_UNCTAD_DTL_KDB_2016_1_WEB.pdf

Congreso de la República del Perú. (2003). Ley N° 27943 Ley del Sistema

Portuario Nacional. 2019, de Congreso del Perú Sitio web:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/309DEF042F5FCC90052577E50055704F/\\$FILE/2national.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/309DEF042F5FCC90052577E50055704F/$FILE/2national.pdf)

Congreso de la República (2018), *Ley Que Modifica El Decreto N° 1053, Decreto Legislativo Que Aprueba La Ley General De Aduanas, Estableciendo Obligaciones E Infracciones Para Los Agentes De Carga Internacional.*

Recuperado de:

http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0227520180103.pdf

Cosco Shipping (24 de enero del 2019). *Cosco shipping acquired 60% stake in Perú's Chancay terminal.* China Cosco Shipping Corporation Limited.

Recuperado de: http://en.coscocs.com/art/2019/1/24/art_6923_91914.html

Daniel, D.R. (1961). "Management information crisis", Harvard Business Review, 39, Septiembre Octubre, pp. 110-121.

De Larrucea, J., Sagarra, R. y Mallofré, J (2012). *Transporte En Contenedor* (2.^a ed.). Barcelona, España: Marge Books.

Diario Gestión. *Antepuerto del Callao estará listo el 2020 proyecta el MTC.* Enero 2019. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/antepuerto-callao-estara-listo-2020-proyecta-mtc-258618>.

Dobbins, J. H., & Donnelly, R. G. (1998). *Summary research report on critical success factors in federal government program management*. DEFENSE SYSTEMS MANAGEMENT COLL FORT BELVOIR VA. Recuperado de: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a487780.pdf>.

Doing Business (2019). *Midiendo regulaciones para hacer negocios, comercio transfronterizo*. Recuperado de: http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/peru#DB_tab.

EFE (6 de abril del 2019). *Perú, interesado en que la empresa china Huawei instale una planta de ensamblaje*. Agencia EFE. Recuperado de: <https://www.efe.com/efe/america/economia/peru-interesado-en-que-la-empresa-china-huawei-instale-una-planta-de-ensamblaje/20000011-3946164#>.

Estrategia del Servicio Office of Governen Commerce (2009, p96). Publicado por The Stationary Office, Londond, UK.

Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones*. No 02, Febrero 2019. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2018.pdf.

L. Alcazar y R. Lobaton . (2003). *La concesión de los puertos en el Perú: ¿Quién ganó y quién perdió con la concesión del puerto de Matarani?* . 2019, de Grade.org Sitio web:

http://www.grade.org.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/LA-Concesion_Puerto_Matarani.pdf

Lloyd's List. *One Hundred Ports 2018*, Maritime Intelligence. Recuperado de:
file:///C:/Users/User/Desktop/LL-Top-Ports-sampler.pdf.

Leal, E., & Pérez, G. (2009). *Plataformas logísticas: elementos conceptuales y rol del sector público*. Madrid, España.

Julio Guadalupe Báscones. *Operador Económico Autorizado: Cuando el control aduanero sirve a los fines de la facilitación*, 2008. APDACI.

García Concejero, M. (2008). *El operador económico autorizado*. Boletín Económico De ICE, 1(2947). Recuperado de:
<https://doi.org/10.32796/bice.2008.2947.4586>.

Garay, C. A. E. (2017). *Logística: Conocimientos, habilidades y actitudes*. Recuperado del: <https://ebookcentral.proquest.com>.

Guasch, J. L. (2011). *La logística como motor de la competitividad en América Latina y el Caribe*. Inter-American Development Bank.

Iglesias, A. (2016). *Distribución y logística*. ESIC Editorial. Madrid, España.

La Hora N. (31 mayo del 2016). *Entrevista al gerente General de Terminales Portuarios Chancay, Almirante José Noriega*. Canal N [Archivo de

video]. Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=nFlfqT4euP4&t=938s>.

MINCETUR. (2003). Plan Estratégico Nacional Exportador – PENX 2003 – 2013. 2019, de MINCETUR Sitio web: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Agropecuario_Agroindustrial.pdf

MINCETUR (2015). *Plan Estratégico Nacional Exportador 2025*. MINCETUR. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf.

MINCETUR. (2018). *Reporte mensual de comercio*. Diciembre, 2018. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2018/RMC_Diciembre_2018.pdf.

Ministerio Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. *Reporte mensual de comercio*. Enero 2019. Dirección general de investigación y estudios sobre comercio exterior. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2019/RMC_Enero_2019.pdf.

Murillo, A. (2010). *Los factores críticos del éxito*. Recuperado de http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf.

- Khan, S., Haleem, A., Khan, M., Abidi, M., & Al-Ahmari, A. (2018).
Implementing traceability systems in specific supply chain management (SCM) through critical success factors (CSFs). *Sustainability*, 10(1), 204.
- PromPeru, 2016. *Manual De Operador Económico Autorizado (OEA)*,
departamento de facilitación de exportaciones. Recuperado de:
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/329946932radE4BAD.pdf>.
- Ragàs, Prat, Ignasi. *Centros logísticos: planificación, promoción y gestión de los centros de actividades logísticas*, Marge Books, 2012. ProQuest Ebook Central,
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcsp/detail.action?docID=5045292>.
- Redacción Gestión (21 de abril del 2019). *Cosco shipping concretará ingreso al proyecto portuario de chancay en mayo*. Gestión. Recuperado de:
<https://gestion.pe/economia/empresas/cosco-shipping-concretara-ingreso-proyecto-portuario-chancay-mayo-264695>.
- Rockart, J. (1979). *Chief executives define their own data needs*. Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>.

Rojas, V. M. N. (2011). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U, 2011.

Romero R. y Esteve A. (2017). *Transporte marítimo de mercancía. Los elementos clave, los contratos y los seguros* (1.a ed.). Barcelona España: Marge Books.

SUNAT, 2017. *Operador Económico Autorizado*. Recuperado de:
<http://oea.sunat.gob.pe/oea-definicion>.

Tompkins Associates. (2010). *Third Party Logistics*. [En línea] Tompkins Associates Firm, Raleigh- -Estados Unidos, 14 mayo 2010, p 52. [Marzo 2013].

The World Bank (2017). *World development indicators*. Recuperado de:
<http://wdi.worldbank.org/table/6.7#>.

The World Bank (2018). *How much will the belt and road initiative reduce trade costs?*. (october, 2018). Recuperado de:
<http://documents.worldbank.org/curated/en/592771539630482582/pdf/WPS8614.pdf>

Ul-Ain, N., Vaia, G., & DeLone, W. (2019, January). *Business intelligence system adoption, utilization and success-A systematic literature review*. In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*.

United Nations Conference On Trade and Development [UNCTAD]. *Review of maritime transport*. 2018 United Nations. Recuperado de: <file:///C:/Users/User/Desktop/UNCTAD%202018.pdf>.

Valls, A. (1995). *Guía práctica de benchmarking* (1.ª ed.). Barcelona, España: Gestión 2000, S.A.

Villegas, G. (1995). Gestión por factores críticos de éxito. *Revista Universidad Eafit*, 9.

Volcan Compañía Minera (2019). *Junta obligatoria anual de accionistas*. Recuperado de: <https://www.volcan.com.pe/wp-content/uploads/2019/03/190416-JOA.pdf?x58639>.

World Economic Forum, *Global Competitiveness Report 2018*.

World Economic Forum [WEF], *The Global Competitiveness Report 2018*. Recuperado de: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economy-profiles/#economy=PER>.

Wiggins, R. M. (2019). *Examination of the Critical Success Factors of a Reverse Logistics Supply Chain* (Doctoral dissertation, Capella University).