



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
OPERADOR LOGÍSTICO 2PL EN LA RUTA YURIMAGUAS,
TARAPOTO, JAEN Y PAITA”**

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

Chocano Schuler, Matias

Chura Lucar, Rudy Gonzalo Adolfo

Cordova Román, Jesus Miguel

Oyola Riojas, Lanny Rafael

Nieto Lazo, Ruben Angel

Programa de Maestría en Supply Chain Management

LIMA - PERU

2019

Esta tesis:

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN OPERADOR
LOGÍSTICO 2PL EN LA RUTA YURIMAGUAS, TARAPOTO, JAEN Y
PAITA”**

Ha sido aprobada:

.....

Pool Ccanto Palacios (Jurado)

.....

Ricardo Cayo Quintana (Jurado)

.....

Aldo De La Cruz González (Asesor)

Universidad ESAN

2019

A nuestras familias y amigos por ser nuestra inspiración para avanzar, a nuestros maestros por compartir valiosas enseñanzas y a Dios por brindarnos salud y talento para afrontar esta travesía de la maestría.

Matías Chocano Schuler

Rudy Chura Lucar

Jesús Cordova Román

Ruben Nieto Lazo

Lanny Oyola Riojas

MATIAS CHOCANO SCHULER

Ing. Industrial de la Universidad de Lima, con Especialización en Logística y Operaciones en ESAN. Poseo experiencia con más de 9 años en el rubro logístico liderando jefaturas nacionales y transnacionales. Mi enfoque se basa en el logro de objetivos asociados a la búsqueda constante de nuevos proyectos y a su vez promuevo la participación del equipo con el que laboro para potenciar las experiencias y enriquecer el proceso logístico, logrando un resultado valioso para el área y la organización.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Yanbal - Unique

Empresa especializada en la fabricación y comercialización de productos de belleza, siendo líderes en el mercado de venta directa.

Jefe de Distribución

Agosto 2017 - Actualidad

- Mejore el indicador de Efectividad de Entrega al cumplir con la entrega de pedidos dentro del compromiso de entrega en la región Norte del país, trayendo consigo el incremento del indicador de entrega efectiva desde un 90% a un 98%.
- Reduje el costo por pedido en un 35% al mejorar la consolidación de rutas de transporte primario (T1) y generación de nuevos cross docks para la descarga de mercadería, para luego proceder con el reparto capilar en provincia.

Biopro Perú / Surgicorp

Empresa especializada en la comercialización de productos biomédicos a hospitales y clínicas a nivel nacional.

Jefe de Logística

Diciembre 2015 – Abril 2017

- Reducir en Perú los gastos de operaciones en un 30% referente a transporte.

- Reducir los costos de stock en el almacén, alrededor de \$1, 000,000 anuales, a través del uso de un nuevo análisis de proyección de la demanda para las importaciones de la empresa.

BBraun Medical Perú

Empresa líder en el abastecimiento al mercado hospitalario del país, proveyendo de soluciones parenterales, así como instrumental para cirugías.

Jefe de Almacén y Distribución

Noviembre 2013 – Setiembre 2014

- Reduje las devoluciones (logística Inversa) en Lima y Provincia en un 30% a través de un correcto proceso de embalaje y despacho, así como la reducción de entrega de pedidos fuera de tiempo.
- Incremente la efectividad de entrega en un 99.5%, a través del uso de estrategias organizativas para la ejecución de entregas; uso del indicador Fill Rate.

Laboratorios Hersil / Signia Logistics

Empresa peruana especializada en la fabricación de medicamentos, productos nutricionales y naturales. Así mismo cuenta con un operador logístico 3 PL, con más de 80 clientes.

Jefe de Almacén

Febrero 2011 – Octubre 2013

- Incrementé la efectividad de entrega desde el enfoque de Fill Rate (almacén y distribución) hasta un 99.7%
- Logré generar el 28% de nuevos ingresos para la empresa al implementar una nueva nave de almacenamiento hasta su puesta en marcha, abarcando todo el proyecto de infraestructura (piso, techo, racks, iluminación), equipos de handling, estructura operativa y administrativa.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 – Actualidad

Maestría en Supply Chain Management

UNIVERSIDAD ESAN 2013 – 2014

Especialización en Logística y Operaciones.

UNIVERSIDAD DE LIMA 2005 - 2011

Bachiller en Ingeniería Industrial

RUDY GONZALO ADOLFO CHURA LUCAR

Profesional con más de 10 años de experiencia en el campo de la logística, generando soluciones para la cadena de suministro en el campo del transporte de hidrocarburos. Experiencia en el campo de la logística para la operación de proyectos aeronáuticos, desde la planeación hasta la implementación y cierre de proyectos de exploración y toma de datos con helicópteros y avionetas. Experiencia en el campo de asesoría y capacitación para la exportación en diversos rubros. Nivel avanzado de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Transportes Villa Fiel S.A.C.

Empresa especializada en la logística de combustibles de aviación con participación en proyectos a nivel nacional.

Gerente de Ventas

Marzo 2008 – Actualidad

- Implementación, Certificación y Mantenimiento de la empresa en ISO 9001:2008 en mención de “Transporte Terrestre de Materiales Peligrosos: Combustibles de Aviación” 2010
- Trato directo con toda la cartera de clientes, negociación de precios, Estructura de presupuestos, Revisión y cumplimiento de los requisitos del cliente.

Universidad Cesar Vallejo S.A.C.

Empresa del rubro educación perteneciente al consorcio universitario más grande del Perú. Cuanta con más de 100 mil estudiantes universitarios a nivel nacional, ofrece 20 carreras de pregrado.

Docente a tiempo completo

Abril 2014 – Actualidad

- Docente de la escuela de Negocios Internacionales en los cursos de Inteligencia comercial internacional, y laboratorio de negocios.

- Desempeñé como coordinador de la escuela de Negocios Internacionales durante el año 2017 y 2018, siendo responsable de la programación académica, supervisión del desarrollo académico de la escuela, contratación, evaluación y ratificación docente.

Promperu

Institución de promoción de las exportaciones y el turismo en el Perú, implementa programación que incentivan la diversificación de la oferta exportable y la mejora del desempeño exportador de las empresas peruanas.

Asesor externo

Febrero 2014 – 2015

- Asesoría a empresas para el desarrollo de plan exportador en el rubro textil y minerales no preciosos.
- Capacitación en la ruta exportadora dirigido a empresas exportadoras.

Americold Crete Facilities

Empresa especializada en la cadena de suministro de alimentos refrigerados y congelados. Gestiona más de 150 almacenes en los Estados Unidos gestionando productos derivados de la ganadería y alimentos preparados en todo el país.

Inventario

Febrero 2007 – 2008

- Se realizó las labores del control de inventario a través del sistema computarizado del almacén, manteniendo como objetivo el eliminar las diferencias de existencias reales con las del sistema provocadas por daño, pérdida, vencimientos, maltrato u otros.
- Solucionar los problemas operativos que afrontaban los supervisores con respecto a la administración adecuada de la información en el sistema computarizado.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Supply Chain Management	2017 – Actualidad
UNIVERSIDAD ADOLFO IBAÑEZ Diplomado en Marketing Estratégico	2015 – 2016
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO Maestría en Docencia Universitaria	2015-2016
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO Licenciado en Negocios Internacionales	2009 - 2013

JESUS MIGUEL CORDOVA ROMAN

Ingeniero Industrial y de Sistemas, con habilidades para trabajar en equipo y enfocado en el cumplimiento de objetivos; con 10 años de experiencia en gestión de abastecimiento, almacén e inventario, revisión y mejora de procedimientos en el sector hidrocarburos y gas cuyas operaciones se realizan en zonas remotas.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Frontera Energy Corp.

Empresa especializada en exploración y explotación de petróleo crudo y gas.

Supervisor de bodega

Diciembre 2018 – Actualidad

- Supervisar las actividades de recepción, almacenamiento, transferencia y despacho de materiales en las bodegas del Lote 192, efectuando los registros en el ERP de la empresa.
- Implementación y mejora de procedimientos, indicadores de gestión y controles operativos de las bodegas, así como, la supervisión del manejo, almacenamiento y despacho de combustible.

Csm Servicios de Logística del Perú S.A

Compañía especializada en servicios logísticos a empresas que tengan operaciones remotas.

Coordinador de Operaciones

Diciembre 2016 – Diciembre 2018

- Supervisar la asignación de recursos y cumplimiento de actividades y procedimientos para los servicios que prestaba CSM a: COGA y TGP (Servicio de administración de aeródromo Kiteni y almacenes en la ruta del gasoducto de Camisea) y REPSOL (Servicio de administración de campamento, aeródromo y helipuertos en el lote 57).

- Efectuar el análisis, seguimiento y monitoreo de los indicadores de las operaciones en COGA, TGP y REPSOL.

Supervisor de almacén

Enero 2015 – Diciembre 2016

- Coordinar y asegurar el cumplimiento de las actividades y procedimientos de almacén, así como, la actualización de la información en el ERP del cliente.
- Implementación y mejora de procedimientos e indicadores de gestión, así como, la implementación de la gestión de reposición de stocks, analizando la rotación y criticidad de ítems (Cálculo de stock de seguridad, mínimo y punto de reposición).

Interoil Peru S.A

Compañía especializada en la exploración y explotación de petróleo crudo y gas.

Analista de compra

Agosto 2013 – Diciembre 2014

- Gestión de compra de suministros en el mercado nacional, contratación de servicios, ejecución de concursos, evaluación de cotizaciones, negociación con proveedores, preparación de órdenes de compra y evaluación de proveedores.
- Catalogación y codificación de artículos y servicios de acuerdo con el enfoque de las Naciones Unidas (catálogo de la UNSPSC).

North Oil Services S.A.C

Compañía especializada en servicios para la industria de petróleo crudo y gas.

Supervisor de inventarios

Marzo 2010 – Agosto 2013

- Gestión de inventario, análisis de la demanda, control y ejecución del MRP de la empresa para la reposición de stock, evaluación de los puntos de pedido y análisis de rotación de materiales.
- Gestión del plan de compras anual de la empresa de acuerdo con la demanda y proyectos de todas las áreas de la empresa.

Molinera Inca S.A

Empresa dedica al rubro de consumo masivo especializada en la producción de harina de trigo.

Asistente de almacén

Setiembre 2009 – Febrero 2013

- Gestión de indicadores de gestión de rotación de inventario y evaluación de repuestos críticos y sin movimiento.
- Controlar el ingreso y salida de mercaderías (envases, insumos y repuestos), así mismo, realizar la gestión de reposición mediante pedidos directos a la Sede Central.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 – Actualidad

Maestría en Supply Chain Management

UNIVERSIDAD ESAN

2014 – 2015

Diplomado en Gestión de Operaciones y Logística

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

2012 – 2012

Diplomado en Sistemas Integrados de Gestión

UNIVERSIDAD DE PIURA

2002 - 2007

Titulado en Ingeniería Industrial y de Sistemas

LANNY RAFAEL OYOLA RIOJAS

Profesional con más de 07 años de experiencia en el campo de la logística, generando soluciones para la cadena de suministro en el campo de proyectos de construcción civil, cadena hotelera a nivel nacional con presencia en Piura, Chiclayo, Lima y Cusco, implementación de playas de estacionamientos desde su diseño, planificación, ejecución y mantenimiento, finalmente en proyectos de minería a tajo abierto. Conocimiento de idiomas inglés y francés, con niveles avanzado y básico respectivamente.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Starcon S.A

Empresa especializada servicios integrales de minería de tajo abierto y subterráneo, y construcción en Latinoamérica

Coordinador Logístico de Proyecto

Marzo 2019 – Actualidad

- Coordinar todo el abastecimiento de materiales y equipos para arranque del proyecto y para la operatividad de este.
- Coordinar la gestión de transporte de la ciudad de Lima hacia el proyecto ubicado en Cajamarca de manera que no impacte a las comunidades aledañas.

Gestor de Materiales y Proveedores

Junio 2019 – Febrero 2019

- Key User para la migración del ERP Oracle al ERP SAP para el módulo MM, en la gestión de material proveedores.
- Gestor en la creación y mantenimiento de la base de datos de proveedores y materiales de la empresa.

Los Portales S.A

Empresa especializada en el negocio inmobiliario, estacionamientos y hoteles con mas de 60 años de experiencia en el mercado nacional, presentes en 18 ciudades y 13 provincias del país.

Supervisor Logístico de Servicios Generales

Junio 2017 – Junio 2018

- Gestionar los Acuerdos Marcos de Compra Corporativas para obtener el mejor precio total (precio, plazos de entrega, condiciones de pago, calidad, servicio post venta, entre otros) de los suministros a adquirir.
- Coordinar con el área de transporte, los envíos y entregas de materiales de los diferentes materiales a las diversas obras.
- Participar de las visitas a otros proyectos u oficina central con el fin de supervisar las compras y servicios de las plazas a nivel nacional.

Supervisor Logístico de Construcción y Operaciones

Enero 2016 – Junio 2017

- Realizar la gestión de importación de equipos para la implementación de playas de estacionamientos.
- Generación de Acuerdos Marcos de Compra Corporativas para obtener el mejor precio total (precio, plazos de entrega, condiciones de pago, calidad, servicio post venta, entre otros) de los suministros a adquirir.
- Gestionar la contratación directa en los servicios críticos de las diferentes plazas de la empresa.

Graña y Montero

Empresa peruana con 85 años de trayectoria con líneas de negocio de Ingeniería y Construcción, Infraestructura e Inmobiliaria. Cuenta con proyectos en 13 países de Latinoamérica y el Caribe.

Planner Logístico en el Área de Compras

Octubre 2014 – Abril 2015

- Implementación de herramientas logísticas como un Plan de Compras, Stock Máximos y Mínimos, Paquetes de Compra y capacitación en la cadena logística.
- Implementación del Panel de Indicadores de Gestión de Compras, el cual brinda información sobre los tiempos de procesos de las operaciones en las que se incurren en obras para poder solicitar todos sus materiales.

Analista Logístico en el área de Compras

Mayo 2011 – Octubre 2014

- Coordinación con el área de transporte para el traslado de materiales a la obra; así como coordinación con el almacén de obra para disponer del área de ubicación de los materiales.
- Planeamiento de la construcción de campamentos desde la etapa inicial, pasando por el abastecimiento de materiales y herramientas, cantidad de activos a necesitar en proyectos de la empresa fuera de la ciudad.
- Supervisión de construcción del Campamento, desde la entrega del terreno por parte del cliente hasta la entrega final del campamento.

FORMACIÓN

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 – Actualidad

Maestría en Supply Chain Management

UNIVERSIDAD DE PIURA

2012 – 2013

Diplomado en Gestión de Compras, Contratos y Adquisiciones

UNIVERSIDAD DE PIURA

2008 – 2009

Diplomado Internacional Supply Chain Management

UNIVERSIDAD DE PIURA

2005 – 2010

Ingeniero Titulado en la carrera de Ingeniería Industrial
y de Sistemas

RUBEN ANGEL NIETO LAZO

Ingeniero de Sistemas, orientado al cumplimiento de objetivos, con sólidos conocimientos en Logística Pública y Privada y con más de 06 de experiencia en gestión logística. Profesional Certificado en nivel intermedio por el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – Fonafe

Corporación de empresas peruanas más grande e importante del país, cuyo principal objetivo es normar y dirigir la actividad empresarial del Estado, administrar los recursos derivados de la titularidad de las acciones del Estado y dirigir el proceso presupuestario y la gestión corporativa de las empresas bajo su ámbito en los sectores de servicios financieros, de generación y distribución eléctrica, saneamiento, remediación ambiental, electrificación rural e infraestructura, entre otros. Agrupa en total a 35 empresas públicas, donde el Estado mantiene participación mayoritaria y a otras entidades que le han sido encomendadas.

Analista de Logística

Setiembre 2015 – Actualidad

- Encargado de gestionar las compras corporativas de bienes eléctricos para las empresas eléctricas de la corporación.
- Formar parte de los comités de selección de las licitaciones para la adquisición de bienes y servicios requeridos por FONAFE.
- Administrar y manejar el sistema informático de adquisiciones y contrataciones - SEACE.

Maquinarias Realper

Empresa nacional dedicada a la fabricación y venta de equipos para el beneficio de la agroindustria (Trapiches - Alambiques – Secadoras de café, cacao entre otros)

Coordinador de Licitaciones

Enero 2015 – Agosto 2015

- Asegurar el correcto aprovisionamiento de la empresa, especialmente de la materia prima para el área de Producción.
- Realizar el seguimiento a los plazos de producción para la entrega oportuna de los productos ofertados por la empresa.
- Presentar ofertas técnicas y económicas a los procesos de selección convocados por entidades públicas y privadas.

Grupo Olano

Grupo empresarial nacional dedicado a la comercialización de acabados de construcción, concesionario de la marca Volkswagen y Goodyear, cuyo radio de acción es el Nororiente del país.

Asistente de logística

Junio 2013 – Febrero 2014

- Programar Unidades de transporte para el envío de mercadería a diferentes sucursales.
- Monitorear el despacho de la mercadería enviada de Lima a todas las sucursales del Grupo Olano.
- Negociar los mejores precios en el mercado, así como el otorgamiento de crédito para el traslado de mercadería.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 – Actualidad

Maestría en Supply Chain Management

IPAE – ESCUELA DE EMPRESARIOS

2014 – 2015

Diplomado en Logística

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis en el capítulo I describe el por qué se eligió evaluar la viabilidad de implementar un operador logístico 2PL a lo largo de la IIRSA norte, considerando la construcción de cuatro (04) almacenes tipo “cross dock” en las ciudades de Paita, Jaén, Tarapoto y Yurimaguas. Se planteó como objetivo principal evaluar la viabilidad del plan de negocio considerando determinar ciertos objetivos específicos tales como: (1) Identificación de la demanda en la zona de influencia del proyecto, (2) Determinar las características de los productos que tienen mayor demanda en la zona, (3) Estimar los costos de transporte y tiempo de traslado y (4) Determinar los factores de éxito que harán viable la creación de la empresa.

En el capítulo III, se evalúa mediante el análisis SEPTE el área de influencia donde se llevará a cabo el plan de negocio, ubicado en la zona de la Amazonía norte. Identificados los factores que pueden influenciar en el proyecto se evalúa el entorno del plan de negocio mediante las 5 fuerzas de Porter para el sector transporte y almacenamiento, con el fin de cuantificar el poder de negociación de proveedores y clientes; así como, los riesgos de productos sustitutos, ingreso de nuevas empresas y la competencia. Considerando el análisis SEPTE y Porter se detallarán las oportunidades y amenazas del entorno.

Con la finalidad de responder los objetivos específicos de la tesis, en el capítulo IV se describe el estudio de mercado llevado a cabo en la zona de influencia. Así mismo cabe resaltar que en el 2018 las empresas de la zona exportaron aproximadamente 44,300 Toneladas de los productos mencionados y estiman un incremento entre el 4% y 10% en sus pedidos para el 2019 y 2020; así mismo, la demanda que cubrirá el servicio de transporte de retorno estará enfocado en productos alimenticios que no pongan en riesgo la inocuidad de los camiones, que pueden ser cereales y semillas como productos de importación que representan el 75% de las importaciones que ingresaron por el puerto de Paita en el 2018, así como, verduras, hortalizas o frutas para el comercio interno. El último punto evaluado son los factores de éxito que respaldan la viabilidad del proyecto, entre los cuales podemos mencionar los siguientes: la ubicación estratégica de los almacenes tipo “cross dock”, precios competitivos, almacenamiento e infraestructura segura, monitoreo de los vehículos en ruta, puntualidad en la salida y llegada de la carga,

inclusión de seguros y costos de estiba y desestiba, y atención personalizada con asesoría en temas de exportación e importación.

En el capítulo V, se define el modelo de negocio que consiste en el servicio de transporte de carga para exportación de nuestros clientes objetivos que son las empresas productoras de café, así como, empresas que importan o comercializan en el mercado interno productos en la zona de influencia; definiendo los atributos claves a tener en cuenta para la implementación de las estrategias de la empresa. Entre los atributos identificados podemos mencionar los siguientes: precios competitivos, almacenamiento seguro, control y seguimiento a los vehículos de transporte, disponibilidad de flota, incluir servicio de estiba y desestiba, contar con seguros para la carga, atenciones personalizadas y brindar asesorías en comercio exterior.

El capítulo VI describe aspectos fundamentales del proyecto tales como el marco legal y tributario aplicable para el transporte y almacenaje de productos alimenticios; la misión de la empresa que consiste en brindar un servicio diferenciado basado en la confiabilidad y seguridad; la visión de la empresa que consistirá en ser reconocido como el mejor operador logístico especializado en la zona; la estructura organizacional en la que se describe las funciones y responsabilidades de cada puesto. Por último, dentro del capítulo se desarrolla el FODA cruzado para establecer las estrategias aplicables al proyecto dando como resultado: brindar soluciones de transporte y almacenamiento especializados en el sector agroindustria, enfoque en un servicio confiable y seguro, y generar alianzas estratégicas con los clientes.

El capítulo VII estrategia de la empresa, evalúa las estrategias seleccionadas en el capítulo descripción del proyecto para obtener la estrategia global de la empresa arrojando como resultado el “enfoco en un servicio confiable y seguro” la cual generará mayor impacto positivo para la implementación del proyecto. Una vez obtenida la principal estrategia se plantean las acciones a seguir en base a los criterios de éxito del negocio, estableciendo indicadores para su control y seguimiento, entre las actividades podemos mencionar control operativo de unidades, seguimiento por GPS de vehículos, instalación de cámaras de videovigilancia, instalación de precintos electrónicos de seguridad, minimizar incidentes en la ruta, contratación de seguros, atención a los clientes vía telefónica entre otros.

En el capítulo VIII desarrollo de planes de acción, se menciona el plan de marketing, de operaciones y recursos humanos. En el plan de marketing se segmenta el mercado en tres grupos de clientes según el volumen de exportación: más de 10,000 ton, entre 10,000 y 1,000 ton y menos de 1,000 ton. (se utilizó esta segmentación en el estudio de mercado), se define el tipo de productos que serán transportados tanto en la logística de salida y logística de retorno, los productos que no serán transportados y la proyección de la demanda de exportación e importación por ubicación de almacén Jaén, Tarapoto y Yurimaguas para los próximos 5 años a partir del 2020. En el plan de operaciones se muestra el mapa de procesos que tendrá la empresa detallando las funciones que realizará cada área; así como, la cantidad de carga a subcontratar; y el cálculo del área de almacenamiento según la máxima demanda que tendrá la empresa en el 2024. En el plan de recursos humanos, se describe la política salarial por puesto, selección de personal y capacitación, así mismo, se describe el plan periódico de contratación de personal hasta completar los puestos detallados en el organigrama.

En el capítulo IX, se muestra el plan financiero del proyecto evaluado en un horizonte de 10 años, considerando como estimaciones el crecimiento de las exportaciones e importaciones en un 4%; la participación de mercado inicial de la empresa de 10% para las exportaciones y 8% para las importaciones con un crecimiento para los próximos 4 años (hasta el 2024) de 1.5% por año y a partir del sexto año una estabilidad de 3% por evaluación inflacionaria. La inversión inicial estimada para iniciar el proyecto es de 1,9 millones de soles, donde el 89.16% corresponde a inversión en tangibles, con la finalidad de obtener un VAN económico de 1,761,541 soles, TIR económico 38% superior al WACC de 20.5%, un B/C económico de 1.9 y un periodo de recuperación de 4.934 años en un horizonte de evaluación de 10 años. Así mismo, mediante análisis de Montecarlo se evaluó la sensibilidad de las siguientes variables: crecimiento de la participación de mercado, crecimiento de exportaciones y el aumento del precio de combustible; obteniendo que la variable más sensible del proyecto es la participación de mercado.

Finalmente, en el capítulo X presentamos las conclusiones teniendo en consideración los objetivos planteados al inicio del proyecto, así como, algunas recomendaciones que pueden mejorar y brindar un valor agregado a la implementación del plan de negocio.

INDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	29
1.1 Motivación	29
1.2 Justificación	30
1.3 Objetivos General y Específicos	31
1.3.1 Objetivo General	31
1.3.2 Objeto Específicos	31
1.4 Alcance del Proyecto	32
1.5 Limitaciones del Proyecto	32
1.6 Metodología	33
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL	34
2.1 Logística	34
2.2 Transporte	36
2.3 Exportaciones	37
2.4 Mercado Nacional	39
2.5 Operador Logístico 2PL	39
2.6 Tratados de Libre Comercio (TLC)	40
CAPITULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO	43
3.1 Análisis SEPTE	43
3.1.1 Factor Socio – Cultural	43
3.1.2 Factores Económicos	46
3.1.3 Factores Político – Legales	52
3.1.4 Tecnológicos	54
3.1.5 Ecológico	56
3.2 Sector Transporte en la zona de análisis	58
3.2.1 Empresas de carga	58
3.2.2 Operadores Logísticos de Transporte Primario	59
3.3 Volumen de exportaciones Puerto de Paita	60
3.3.1 Logística de salida	60
3.3.2 Logística de entrada	71
3.4 Infraestructura de la ruta Yurimaguas – Paita	74
3.4.1 Puerto de Paita	74
3.4.2 Zona Especial de Desarrollo (ZED Paita)	76

3.4.3	<i>Carretera IIRSA Norte</i>	78
3.5	Fuerzas Competitivas del Sector	81
3.5.1	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	81
3.5.2	<i>Poder de negociación de los compradores</i>	82
3.5.3	<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	83
3.5.4	<i>Amenaza de productos y servicios sustitutos</i>	83
3.5.5	<i>Rivalidad entre los competidores existentes</i>	84
3.6	Oportunidades y Amenazas del entorno	85
3.6.1	<i>Oportunidades</i>	85
3.6.2	<i>Amenazas</i>	87
CAPITULO IV. ESTUDIO DE MERCADO		88
4.1	Objetivo General	88
4.2	Objetivos Específicos	88
4.3	Metodología Empleada	88
4.4	Muestra	89
4.5	Principales Resultados	89
4.5.1	<i>Características de las Empresas</i>	89
4.5.2	<i>Productos de la zona</i>	90
4.6	Evaluación general del concepto	90
4.7	Conclusiones y recomendaciones del Estudio de Mercado	91
CAPITULO V. DISEÑO DEL SERVICIO		93
5.1.	Definición del Negocio	93
5.1.1.	<i>Modelo de Negocio</i>	93
5.1.2.	<i>Servicio</i>	93
5.1.3.	<i>Atributos Clave</i>	94
5.2.	Descripción del servicio	95
5.3.	Propuesta de Valor	95
CAPITULO VI. PROYECTO DE LA EMPRESA		97
6.1	Marco Legal y Tributario	97
6.1.1	<i>Marco Legal</i>	97
6.1.2	<i>Marco Tributario</i>	99
6.2	Estructura Organizacional	100
6.2.1	<i>Organigrama</i>	100
6.2.2	<i>Funciones y responsabilidades específicas del cargo</i>	101

6.3	Tipo, Visión, Misión y Valores	106
6.3.1	<i>Tipo de Empresa</i>	106
6.3.2	<i>Misión</i>	106
6.3.3	<i>Visión</i>	107
6.3.4	<i>Valores</i>	107
6.4	Análisis de Fortalezas y Debilidades de la empresa	107
6.4.1	<i>Fortalezas</i>	107
6.4.2	<i>Debilidades</i>	109
6.5	Matriz FODA	109
6.5.1	<i>Oportunidades</i>	109
6.5.2	<i>Amenazas</i>	110
6.5.3	<i>Fortalezas</i>	110
6.5.4	<i>Debilidades</i>	111
6.6	Matriz EFE y Matriz EFI	111
6.6.1	<i>Matriz EFE</i>	111
6.6.2	<i>Matriz EFI</i>	112
6.7	FODA Cruzado	113
CAPITULO VII. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA		115
7.1	Enfoque Estratégico	115
7.2	Estrategia global de la empresa	118
7.3	Acciones específicas para cumplir con la estrategia	118
7.4	KPI's globales para cumplir con la estrategia	120
CAPITULO VIII. DESARROLLO DE PLANES DE ACCIÓN		122
8.1	Plan de Marketing	122
8.1.1	<i>Propósito</i>	122
8.1.2	<i>Segmentación del mercado</i>	122
8.1.3	<i>Definición del público objetivo</i>	122
8.1.4	<i>Determinación de la demanda</i>	125
8.1.5	<i>Posicionamiento</i>	127
8.1.6	<i>Marketing MIX</i>	129
8.2	Plan de Operaciones	133
8.2.1	<i>Propósito</i>	133
8.2.2	<i>Mapa del proceso</i>	133
8.2.3	<i>Condiciones Técnicas del Proyecto</i>	141

8.2.4	<i>Planificación de demanda de transporte</i>	145
8.2.5	<i>Cálculo de área de almacenamiento</i>	149
8.3	Plan de Recursos Humanos	151
8.3.1	<i>Política Salarial</i>	151
8.3.2	<i>Política de Contratación</i>	157
8.3.3	<i>Política de Selección de Personal</i>	157
8.3.4	<i>Política de Capacitación</i>	158
CAPITULO IX. PLAN FINANCIERO		160
9.1	Parámetros de evaluación:	160
9.1.1.	<i>Horizonte de tiempo</i>	160
9.1.2.	<i>Tasa de crecimiento</i>	160
9.1.3	<i>Tasa de descuento (WACC)</i>	160
9.2	Inversiones requeridas	161
9.2.1	<i>Activos tangibles</i>	162
9.2.2	<i>Activos intangibles</i>	163
9.2.3	<i>Capital de Trabajo</i>	165
9.2.4	<i>Fuentes de Financiamiento</i>	165
9.5	Resultados de la Evaluación Económica – Financiera	167
9.5.1	<i>Estados financieros proyectados</i>	167
9.5.2	<i>Punto de Equilibrio</i>	174
9.5.3	<i>VAN Económico / Financiero, TIR Económico / Financiero y periodo de recuperación</i>	175
9.5.4	<i>Sensibilidad - Análisis de Montecarlo</i>	175
CAPITULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		180
10.1	Conclusiones	180
10.2	Recomendaciones	180
ANEXOS		182
BIBLIOGRAFÍA		223

Índice de Figuras

Figura 2.1 LPI 2018 – desempeño por pilar	33
Figura 2.2 Índice de Desempeño Logístico	33
Figura 3.1 Alertas de conflictos sociales	41
Figura 3.2 Conflictos sociales a febrero 2019	42
Figura 3.3 Inflación del Perú en los últimos 10 años	47
Figura 3.4 Exportaciones desde el puerto de Paita 2018 en Kilogramos	62
Figura 3.5 Exportaciones de la región Loreto en kilogramos	65
Figura 3.6 Exportaciones de la región San Martín en kilogramos	66
Figura 3.7 Exportaciones de la región Amazonas en kilogramos	68
Figura 3.8 Exportaciones de la región Cajamarca en kilogramos	69
Figura 3.9 Flujo de importaciones en el puerto de Paita 2018 en kilogramos	72
Figura 3.10 Ranking de terminales portuarios que movilizan contenedores	80
Figura 3.11 Flujo de importaciones en el puerto de Paita 2018 en kilogramos	82
Gráfico 5.1 Mapa de Valor de factores claves de éxito	100
Figura 6.1 Organigrama de la empresa	106
Figura 8.1 Marketing mix	133
Figura 8.2 Mapa de procesos	134
Figura 8.3 Locales de almacén	141
Figura 9.1 Distribución de probabilidad de la variación del precio de combustible	158
Figura 9.2 Distribución de probabilidad del precio de venta	159
Figura 9.3 Probabilidad de VAN Económico positivo	160
Figura 9.4 Probabilidad de VAN Financiero positivo	160
Figura 9.5 Sensibilidad de variables VAN Económico	161

Índice de Tablas

Tabla 2.1 Principales Indicadores del Sector Transporte, 1990-2017	35
Tabla 2.2 Exportación e importación FOB: enero 2019 (variación porcentual)	36
Tabla 2.3 Exportación FOB, según sector económico: enero 2019	37
Tabla 3.1 Crecimiento de la población en el Perú	44
Tabla 3.2 Demografía de las regiones de influencia	44
Tabla 3.3 Crecimiento económico de Perú	50
Tabla 3.4 Crecimiento sectores Agricultura y Transporte	51
Tabla 3.5 Empresas de transporte en la zona de análisis	60
Tabla 3.6 Empresas de transporte en la zona de análisis	61
Tabla 3.7 Comparativo de precios de competidores	61
Tabla 3.8 Productos exportados desde el puerto de Paita	63
Tabla 3.9 Productos exportados desde la región Loreto en el año 2018	63
Tabla 3.10 Grupos de productos exportados desde el departamento de San Martín en el año 2018	65
Tabla 3.11 Principales productos exportados desde el departamento de San Martín en el año 2018	66
Tabla 3.12 Productos exportados desde el departamento de Amazonas en el año 2018	67
Tabla 3.13 Grupos de productos exportados desde el departamento a Cajamarca en el año 2018	68
Tabla 3.14 Productos exportados desde el departamento a Cajamarca en el año 2018	69
Tabla 3.15 Principales productos exportados desde la zona de acción a través del puerto de Paita, año 2018	70
Tabla 3.16 Destino de las exportaciones de los productos de interés según su origen, 2018	70
Tabla 3.17 Productos importados ingresados por el Puerto de Paita en el año 2018	72
Tabla 3.18 Principales productos importados por el puerto de Paita hacia la zona de acción, año 2018	73
Tabla 3.19 Origen de las importaciones de los productos de interés según su departamento de destino, 2018	74
Tabla 3.20 Inversiones por fase en la IRSA Norte	78
Tabla 3.21 Mejoras ejecutadas al puerto de Paita 2009 - 2018	79
Tabla 3.22 Tramos y ubicación de peajes de la IRSA Norte	83
Tabla 3.23 Habilitación de Peajes en la IRSA Norte	84
Tabla 3.24 Monto de peajes de la IRSA Norte	85
Tabla 5.1 Ponderación de factores claves de éxito	99
Tabla 6.1 Ponderación factores externos	116
Tabla 6.2 Ponderación factores internos	117
Tabla 6.3 FODA cruzado	118
Tabla 7.1 Análisis de las estrategias con el FODA	120

Tabla 7.2 Actividades específicas e indicadores de gestión	122
Tabla 7.3 Factor crítico de éxito e indicadores de gestión	124
Tabla 7.4 Matriz de Nivel de Servicio	124
Tabla 8.1 Segmentación de clientes	
Tabla 8.2 Empresas exportadoras en la zona de la Amazonía Norte	126
Tabla 8.3 Empresas dispuestas a considerar nuestro servicio	128
Tabla 8.4 Estimación de exportaciones, importaciones y demanda	129
Tabla 8.5 Ponderación cualitativa de los factores	140
Tabla 8.6 Demanda anual del 2020 de Importaciones y Exportaciones	144
Tabla 8.7 Demanda anual del 2021 de Importaciones y Exportaciones	144
Tabla 8.8 Demanda anual del 2022 de Importaciones y Exportaciones	145
Tabla 8.9 Demanda anual del 2023 de Importaciones y Exportaciones	145
Tabla 8.10 Demanda anual del 2024 de Importaciones y Exportaciones	146
Tabla 8.11 Cantidad m2 efectivos para almacenamiento local de Jaén	147
Tabla 8.12 Cantidad m2 efectivos para almacenamiento local de Tarapoto	148
Tabla 8.13 Cantidad m2 efectivos para almacenamiento local de Yurimaguas	148
Tabla 8.14 Política salarial	149
Tabla 8.15 Política de contratación	150
Tabla 9.1 Calculo del Cok	154
Tabla 9.2 Financiamiento del negocio	155
Tabla 9.3 Estructura de capital de la empresa	155
Tabla 9.4 Financiamiento Bancario	156
Tabla 9.5 Calculo del Punto de Equilibrio	157
Tabla 9.6 Resumen de indicadores financieros	157
Tabla 9.7 Valor residual de los activos	159

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Motivación

Llevar a cabo en el Perú la actividad de exportación en los departamentos de Loreto, San Martín, Amazonas, Cajamarca, Lambayeque y Piura es muy complicado debido a las distancias y al estado de las carreteras; sin mencionar la escasez de los servicios y la falta de oportunidad para poder realizar un negocio internacional competitivo debido a las dificultades de los canales de distribución.

Desde hace menos de dos (02) años existe la carretera IIRSA Norte, totalmente asfaltada y con una reconstrucción de 87 puentes a lo largo de 955 km que une los puertos de Yurimaguas hasta el puerto de Paita, trayendo consigo una comunicación viable para el fomento del comercio entre los departamentos de Loreto, San Martín, Amazonas, Cajamarca, Lambayeque y Piura. Este corredor vial abre la posibilidad de generar nuevos planes de negocio para las empresas, así como nuevos canales comerciales para los productos de la región del norte del Perú.

Así mismo, la carretera IIRSA Norte trae consigo condiciones seguras de circulación con los diferentes controles que tiene a lo largo de toda su infraestructura, así como puestos de auxilio rápido. Cabe indicar que esta inversión bordea los 1,213 millones de dólares.

Por otro lado, respecto al mejoramiento de la infraestructura de puertos, en el 2009 el estado peruano concesionó el puerto de Paita con la finalidad de incrementar su capacidad operativa de 2,500 TEU, otorgando la buena pro a Terminales Portuarios Euroandinos (TPE) de capitales peruano – portugués, quienes al 2018 han logrado duplicar las operaciones de contenedores en dicho puerto con una capacidad de 10,000 TEU.

Y en el extremo opuesto se tiene al nuevo puerto de Nueva Reforma - Yurimaguas con capacidades operativa de 600 000 toneladas, permitiendo una alternativa viable para la exportación e importación de productos para los departamentos aledaños.

1.2 Justificación

Debido a la centralización de las exportaciones en el Perú a través del puerto del Callao, ubicado en la ciudad de Lima; los gobiernos peruano y brasilero firmaron un acuerdo para impulsar el desarrollo del comercio mediante la ruta Manaos (Brasil) - Paita (Perú), dando lugar al proyecto Eje Intermodal Amazonas Norte.

Este proyecto está estructurado para conectar entre sí a las regiones de costa, sierra y selva, en el norte de Perú, con Brasil (Manaos) y eventualmente con el Océano Atlántico, buscando el intercambio y la complementariedad de las diferentes zonas que atraviesa. Este proyecto es muy significativo dado que apuesta por la modernización de la logística de un amplio corredor que articula zonas de alta densidad como es la región de Piura, con zonas emergentes de baja densidad en la selva.

La conexión entre las tres regiones (costa, sierra y selva) ha mejorado, facilitando el intercambio productivo, comercial y turístico entre ellas. Lo que se persigue es que la infraestructura involucrada en el proyecto permita facilitar la accesibilidad de la población y más intercambios económicos y oportunidades de vinculación con los mercados de otros países en mejores condiciones.

Actualmente existe un flujo regular de transporte vehicular regional en el eje vial Yurimaguas – Tarapoto y Paita, especialmente en el tramo de desvío a Olmos - Tarapoto, dado que se da un significativo tráfico partiendo de la ciudad de Chiclayo (en algunos casos tiene como origen Lima), se dirigen hacia Tarapoto, ciudades intermedias (Bagua, Moyobamba, Rioja) y de conexión (Jaén, San Ignacio, Saramiriza). También se viene dando transporte fluvial desde Yurimaguas, en dirección a Iquitos y viceversa, así como puntos intermedios, tanto de carga como de pasajeros.

En el desarrollo del eje vial Yurimaguas – Paita, los impactos más significativos están asociados a la disminución del tiempo de viaje, al incremento del tráfico y dinamización de las actividades socioeconómicas, especialmente en el tramo Yurimaguas - Tarapoto, donde se han incrementado notablemente las áreas de cultivo de productos procesados orientados a la exportación.

Así, se espera que a través de este eje se pueda operar un flujo comercial para trasladar los fosfatos que se explotan en Bayóvar, en la zona costera del departamento de Piura en el Océano Pacífico, hacia los campos de producción agrícola en Brasil; los que

actualmente se transportan por vía marítima. En este mismo sentido, se podría trasladar, desde los países asiáticos, los insumos para la producción en la zona franca Industrial de Manaus.

En sentido inverso, el flujo de transporte estaría asociado a productos provenientes del polo industrial de Manaus, en dirección a los mercados ubicados en la costa oeste del Pacífico suramericano. Sin embargo, estos flujos sólo serán posibles en la medida que los costos de transporte sean competitivos y menores a los actualmente existentes; para lo cual se requiere priorizar acciones que permitan disminuir los costos logísticos asociados al transporte.

En el ámbito social, el eje vial Yurimaguas – Paita está teniendo un gran impacto en la región nororiental del Perú, sobre todo en zonas que antes estaban débilmente articuladas y hoy cuentan con una vía de primer nivel, principalmente en el tramo Tarapoto - Yurimaguas, donde las áreas destinadas a la producción agrícola se han incrementado notablemente para la producción de café, cacao, palmito y palma aceitera, con destino a los mercados de la costa peruana y la exportación. Este dinamismo de la economía regional sin duda impacta en el nivel de vida de la población asentada en estas zonas y permite también acceder a los beneficios que ofrece el mundo globalizado.

1.3 Objetivos General y Específicos

1.3.1 Objetivo General

El objetivo general es evaluar la viabilidad de generar un plan de negocio al implementar un operador logístico 2PL en la ruta Yurimaguas, Tarapoto, Jaén hasta el Puerto de Paita que permita brindar un servicio integral de almacenaje modelo “cross dock”, transporte y distribución para todas las medianas y pequeñas empresas que deseen trasladar sus productos hasta el puerto de Paita para una pronta exportación y que lamentablemente se ven afectadas y limitadas al no poder exportar sus productos debido a los altos costos y gastos logísticos para llegar al puerto.

1.3.2 Objetivo Específicos

- Determinar los costos para la implementación de almacenes tipo cross docks así como el de transporte propio a lo largo de la IIRSA Norte, justificando donde se establecerían los puntos estratégicos de su ubicación.

- Identificar las características de la demanda de servicio de las empresas de transporte en la zona Norte del país para brindar un servicio logístico 2 PL en la ruta Yurimaguas – Paita y viceversa.
- Determinar las características de la demanda de productos de las empresas de la zona norte que realicen su exportación a través del puerto de Paita; así como, de empresas que realicen importaciones y que requieran transportar sus productos a lo largo de la carretera IIRSA Norte.
- Determinar los costos de transporte por ton así como los tiempos de traslado (round trip) de mercadería a lo largo de la ruta Yurimaguas – Paita.

1.4 Alcance del Proyecto

El proyecto contempla el análisis y la evaluación de la implementación de un operador logístico 2 PL que se encuentre focalizada en el almacenaje estilo “cross dock” en diversas provincias a lo largo de la carretera IIRSA Norte ayudando así al traslado de mercadería desde el puerto de Yurimaguas al puerto de Paita y/o viceversa.

El proceso de traslado de mercadería inicia desde el recojo de mercadería en el “cross docks” ubicado en el puerto de Yurimaguas, Tarapoto, Jaén y finalmente Paita; realizando la descarga en los mismos puntos. Durante este proceso se buscará optimizar los costos, formalizar el transporte, brindar seguridad, con compromisos de entrega definidos en cada “cross dock”, calidad en el servicio y fidelidad con los clientes, finalizando así con la liquidación documentaria.

1.5 Limitaciones del Proyecto

Las principales limitaciones que se pueden encontrar en el proyecto son:

- No se puede determinar el costo por volumen de las empresas de transporte de la zona debido a que no manejan un tarifario formal realizando el cálculo de manera visual en función al tamaño del bulto.
- No se puede determinar la demanda interna de las zonas de análisis para considerar un cronograma de traslados internos entre los lugares en donde se encuentran los cross docks.

- No se puede determinar con exactitud con qué porcentaje de participación de mercado se podría ingresar luego de los seis meses de operación e instalación de la logística ya que dependemos de la llegada de nuestra fuerza de ventas.

1.6 Metodología

La metodología por utilizar en esta tesis constará de las siguientes etapas:

- Estudio de mercado por conveniencia extrayendo la información de empresas en la zona norte de la Amazonía (cerca del corredor vial de la IIRSA Norte) y que realicen actualmente exportaciones a través del puerto de Paita; luego realizar un Pareto y escoger a las empresas 80/20 para así poder determinar la demanda existente de las empresas exportadoras de productos de las regiones Loreto, San Martín, Amazonas y Cajamarca, así como la demanda de comercio interno.

- Realizar entrevistas que ayuden a obtener información sobre la necesidad de un operador logístico 2 PL desde Yurimaguas a Paita y viceversa.

- Obtener información de expertos de la zona que actualmente cuenten con empresas de transporte pero que no necesariamente se movilicen a lo largo de toda la IIRSA Norte de punto a punto y así obtener el detalle cómo se realiza el transporte de productos, costos de implementación de “cross docks”, identificar cuáles son los competidores de la zona y finalmente identificar oportunidades de mejora.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Logística

Según la Universidad de Valladolid, “la palabra logística etimológicamente proviene del término “logistikos”, término usado en el siglo VII antes de Cristo, que a su vez significa “diestro en el cálculo” o “saber calcular”. En Grecia en el año 489 antes de Cristo, ya se usaba la palabra logística, y se definía como “hacer algo lógico”. La primera concepción de la logística moderna se le atribuye al barón Antoine-Henri Jomini, quien en su texto Précis de l'art de la guerre (compendio del arte de la guerra), hace referencia a una teoría de abastecimiento y distribución de tropas y estrategia de guerra”. (SabrinaRC, 2012)

El concepto de logística, como el manejo de las actividades relacionadas con el movimiento y el almacenamiento de manera coordinada, además de la percepción de la utilidad de la logística como generadora de valor agregado se remonta a 1844, cuando el ingeniero, matemático y economista francés Jules Juvenel Dupuit, establece la idea de asociar comercialmente los costos de inventario por los costos de transporte”. (SabrinaRC, 2012)

Actualmente, la organización profesional de gerentes de logística, docentes y profesionales CLM (Council Logistics Management), fundada en el año 1962, define la logística como: “Una parte del proceso de la cadena de suministros que planea, implementa y controla el eficiente y efectivo flujo y almacenamiento hacia delante y en reversa de bienes, servicios e información relacionada del punto de origen al punto de consumo con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente”. (García Olivares, 2000)

La logística en el Perú se viene dando en el traslado y almacenamiento de mercadería por los diferentes canales de distribución existentes en el país, sean aéreos, marítimos, fluviales o terrestres. Cabe indicar que estas actividades incurren en costos, los cuales son medidos por el IDL (índice de desempeño logístico); según la ComexPeru, el Perú tiene un IDL bajo respecto otros países de América Latina. Actualmente el Perú se encuentra en el puesto 7 del ranking latinoamericano y en el puesto 69 del ranking mundial. (Paz, 2017)

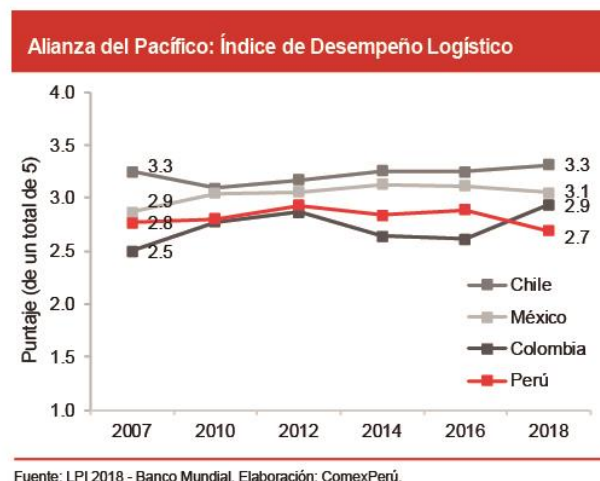
El índice de desempeño logístico es medido en seis aspectos: Calidad de la infraestructura, eficiencia de la gestión y trámites de aduanas, facilidad de envíos internacionales, calidad de servicios logísticos, rastreo y seguimiento, puntualidad de entrega. Teniendo en cuenta estos pilares, el Perú en comparación de otros países de América Latina, tiene déficit en calidad de infraestructura y eficiencia en la gestión y tramites de aduanas. (ComexPerú, 2018)

Figura 2.1 LPI 2018 – desempeño por pilar



El Perú tiene un índice de desempeño logístico de 2.7, en comparación de Chile con 3.3, México con 3.1 y Colombia con 2.9. (ComexPerú, 2018)

Figura 2.2 Índice de Desempeño Logístico



Finalmente, estos indicadores comprometen la competitividad del país, por lo que con esto nos sitúa en el puesto 72 del ranking mundial, 5 posiciones menos respecto al 2016,

11 posiciones menos respecto al 2011. (Ministerio de Transporte y Comunicaciones del Perú, 2019).

2.2 Transporte

El transporte de materiales data del inicio del hombre ante la necesidad de transportar cosas de un lugar a otro para realizar diversas actividades; al mencionar el transporte en logística según la revista virtual MBA & Educación Ejecutiva, “damos cabida al movimiento de carga por los diferentes medios existentes: aéreo, marítimo y terrestre, mediante las cuales se trasladan diferentes tipos de mercaderías de un punto a otro según una planificación de la demanda. Si se analizan estas tres formas de traslado de productos se puede determinar que el transporte aéreo se realiza mediante aviones cargueros o comerciales, el transporte marítimo se ejecuta mediante barcos cargueros, tanto para carga suelta (break bult) o contenedores, y el transporte terrestre mediante trenes cargueros y camiones de todo tipo y tamaño”. (Rojas, 2014)

La utilización del tipo de transporte se verá determinado después de la evaluación de los siguientes factores:

- La distancia entre el punto de origen y destino, la cual define el tipo de nivel de servicio deseado y la elección de la forma de transporte.
- La oferta de transporte, este punto viene dado por la red de transporte existente en el país.
- El destino final del producto, lugar donde el cliente demandante solicita la mercadería.

En el mundo del transporte el medio más usado debido a su flexibilidad es el camión, debido a que puede llegar a casi todos los lugares terrestres.

En el Perú, actualmente se realizan por medio terrestre, aéreo y marítimo, donde predomina el transporte terrestre, según lo indicado por el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones en el siguiente cuadro:

Tabla 2.1 Principales Indicadores del Sector Transporte, 1990-2017

Año	Red				Parque						
	Vial (Km)	Ferro- viaria (km)	Aeropuertos (unidades) 1/	Puertos (unidades)	Automotor			Ferroviario- locomotora (unidades)	Aéreo (unidades)	Naviero (unidades)	
					(Unidades)	Hab. / Veh.	Nacionalización de vehículos nuevos y usados				
2010	84 245	1 907	111	30	b/ 1 849 690	16	153 547	92	281	899	
2011	129 162	1 928	116	30	1 979 865	15	165 644	91	283	1 222	
2012	140 672	1 928	135	30	2 137 837	14	213 356	92	323	1 108	
2013	156 792	1 928	138	47	c/ 2 223 092	14	207 057	95	334	921	
2014	165 467	1 940	141	47	2 423 696	13	181 660	89	363	980	
2015	165 372	1 940	126	47	2 544 133	12	161 635	92	372	886	
2016	165 692	1 940	134	85	2 768 761	11	254 345	116	383	880	
2017	166 765	1 940	125	87	2 786 101	11	182 759	107	355	689	

Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, Autoridad Portuaria Nacional.

2.3 Exportaciones

Las exportaciones según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México son la venta, trueque o donación de bienes y servicios de los residentes de un país a no residentes; es una transferencia de propiedad entre habitantes de diferentes países. El vendedor (residente) es llamado “exportador” y el comprador (no residente) “importador”. (INEGI, 2015)

Las exportaciones surgen “cuando a un país le resulta rentable vender en el extranjero su producción. En este sentido, la teoría económica ha desarrollado diferentes explicaciones: diferencias tecnológicas, diferencias en la dotación de recursos, diferencias en la demanda, existencia de economías de escala en la producción y existencia de políticas públicas: puede ocurrir comercio entre países ante la existencia de impuestos y subsidios que modifican el precio de los bienes y servicios”. (Suranovic, 2010)

En el Perú, según la tabla líneas abajo publicado por el INEI, informa que en lo que va del 2019, el volumen total exportado de bienes creció en 3,9% respecto a enero de 2018, explicado principalmente por los mayores embarques de productos no tradicionales (23,8%) y atenuado por el descenso de los productos tradicionales (-4,2%). En tanto que, en términos nominales, el valor de las exportaciones (US\$ 3 679,4 millones) disminuyó en 7,4%, afectado por la baja en el precio internacional de minerales como el cobre, oro, plata refinada, plomo, hierro y zinc; así como, la harina de pescado. (INEI, 2019)

Tabla 2.2 Exportación e importación FOB: enero 2019 (variación porcentual)

Variables FOB	Real 1/		Nominal		Precios FOB
	Ene.19 / Ene.18	Feb.18-Ene.19/ Feb.17-Ene.18	Ene.19 / Ene.18	Feb.18-Ene.19/ Feb.17-Ene.18	Ene.19 / Ene.18
Exportación	3,9	4,9	-7,4	5,5	-10,9
I Productos tradicionales	-4,2	0,3	-13,6	2,9	-9,8
II Productos no tradicionales	23,8	18,1	8,1	12,1	-12,7
Importación (Uso y destino)	5,3	3,4	3,2	7,8	-2,0
I Bienes de Consumo	3,7	2,6	5,0	2,0	1,2
II Materias Primas y Productos Intermedios	7,5	5,5	2,0	14,1	-5,1
III Bienes de Capital y Materiales de Construcción	3,1	0,9	4,2	2,7	1,1

Nota: Información preliminar.

1/ Base Año 2007 = 100.

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.
Instituto Nacional de Estadística e Informática.

En el análisis por cada sector económico del país, vemos que, en enero de 2019, el volumen de exportación registró un resultado favorable impulsado por la recuperación de los sectores pesquero (1467,6%) y agrícola (15,3%). Por el contrario, disminuyeron el sector petróleo y gas natural (-25,2%) y minero (-4,4%). Asimismo, las exportaciones no tradicionales aumentaron en 23,8%, por las mayores ventas externas de productos pesqueros (56,5%), agropecuarios (24,9%), textil (20,5%), químico (5,4%) y siderometalúrgico (5,2%). (INEI, 2019)

Tabla 2.3 Exportación FOB, según sector económico: enero 2019

Sector económico	(Millones de US\$ de 2007)		Variación porcentual
	Ene. 18	Ene. 19	Ene.19 / Ene.18
Total 1/	3 789,4	3 938,7	3,9
I Productos tradicionales	2 686,9	2 575,1	-4,2
Pesquero	6,4	100,6	1 467,6
Agrícola	39,8	45,9	15,3
Minero	2 175,2	2 080,5	-4,4
Petróleo y gas natural	465,5	348,1	-25,2
II Productos no tradicionales	1 094,9	1 355,6	23,8
Agropecuario	500,0	624,3	24,9
Textil	81,7	98,4	20,5
Pesquero	189,7	296,9	56,5
Químico	100,8	106,3	5,4
Metalmeccánico	46,2	45,7	-0,9
Siderometalúrgico	97,9	103,0	5,2
Minería no metálica	41,5	37,3	-10,2
Resto	37,2	43,8	17,8

Nota: Información preliminar.

1/ Incluye otros.

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. Instituto Nacional de Estadística e Informática.

2.4 Mercado Nacional

La definición del mercado nacional es “el intercambio de bienes y servicios dentro del territorio nacional. El comercio nacional es necesario para mantener el dinero en circulación dentro de un país, lo cual mejora la economía y el nivel de vida de sus ciudadanos”. (Thompson, 2017)

El comercio en el mercado nacional permite sobrevivir al país debido a que, por un lado, se cuenta con los productos para ser adquiridos y, por otro, permite a las personas tener los recursos para poder adquirirlos.

2.5 Operador Logístico 2PL

Los operadores logísticos remontan su origen a la necesidad de mejorar el servicio en la cadena de suministro y específicamente al incremento de servicios ofrecidos inicialmente por las almacenadoras de mercancías y las empresas de transporte de carga (Mora García, 2015). La definición de un operador logístico viene dada por una empresa cuyo negocio es gestionar una parte o la totalidad de los procesos de la cadena de

suministro como, por ejemplo: abastecimiento, seguimiento de compras, transporte, almacenamiento, despacho, importaciones y/o exportaciones.

Para el caso de este proyecto, el operador logístico que se utilizara es un 2PL, donde los servicios que prestan son los de transporte de materiales y almacenamiento de estos, incluye la preparación de pedidos (paletización).

Llevada a la realidad peruana sobre los operadores logísticos 2PL, el rol importante a realizar es optimizar toda la cadena de suministros de una determinada compañía, lo cual se inicia desde el recojo de la mercadería del cliente. En el caso de la exportación, incluye el transporte, los trámites aduaneros, la llegada al puerto, el embarque a la naviera, y el traslado hacia el extranjero. Adicionalmente a este proceso se debe incluir la gestión del almacenamiento y trazabilidad de la mercadería en tiempo real, permitiéndole al usuario saber exactamente donde se encuentra su carga para poder cumplir con los diferentes plazos pactados.

2.6 Tratados de Libre Comercio (TLC)

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, un tratado de libre comercio (TLC) es un acuerdo comercial vinculante que suscriben dos o más países para acordar la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios. A fin de profundizar la integración económica de los países firmantes, un TLC incorpora además de los temas de acceso a nuevos mercados, otros aspectos normativos relacionados al comercio, tales como propiedad intelectual, inversiones, políticas de competencia, servicios financieros, telecomunicaciones, comercio electrónico, asuntos laborales, disposiciones medioambientales y mecanismos de defensa comercial y de solución de controversias. Los TLC tienen un plazo indefinido, es decir, permanecen vigentes a lo largo del tiempo por lo que tienen carácter de perpetuidad. (MINCETUR, 2019)

Los Tratados de Libre Comercio logran una estrategia comercial para ambos lados, obteniendo un comercio exterior competitivo que a su vez fomentan el desarrollo del país y generan más y mejores empleos. En el caso del Perú, sus mercados locales tienen un tamaño reducido, por lo que ofrecen escasas oportunidades de negocios y, por tanto, de creación de empleos.

Actualmente el Perú cuenta con los siguientes acuerdos comerciales:

Acuerdos Regionales

Comunidad Andina, acuerdos relacionados con la desgravación arancelaria al comercio de bienes, la liberalización subregional de mercados de servicios, normas comunitarias referidas a propiedad intelectual, transporte terrestre, aéreo y acuático, telecomunicaciones y una gama amplia de otros temas de comercio. (MINCETUR, 2019)

Mercosur-Perú, busca formar un área de libre comercio entre el Perú y los cuatro países integrantes del Mercosur (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay), mediante la expansión y diversificación del intercambio comercial y la eliminación de restricciones arancelarias y no arancelarias que afectan el intercambio recíproco de bienes y servicios. (MINCETUR, 2019)

Acuerdos Multilaterales

Organización Mundial de Comercio (OMC), es el foro de negociación en el que se discuten las normas que rigen el comercio en los países de todo el mundo. (MINCETUR, 2019)

Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC), este foro responde al deseo de afianzar los vínculos económicos existentes y generar mayores relaciones económicas con la región que, en los últimos años, ha presentado el mayor dinamismo en términos de crecimiento económico. (MINCETUR, 2019)

Facilitación del Comercio de la OMC, establece medidas enfocadas en brindar transparencia a las normas vinculadas al comercio exterior, agilizar y simplificar los trámites relacionados al despacho de las mercancías, reducir las trabas al flujo de mercancías y a generar equidad en las decisiones de las entidades de control. (MINCETUR, 2019)

Con vistas al 2019, estarían entrando en vigor cinco (05) acuerdos que impulsarían aún más el comercio entre países:

- Acuerdo con Australia, donde según el ex viceministro de Comercio exterior, indica que inicialmente no generaría un gran impacto en las exportaciones, pero no se puede descartar que con el tiempo podría variar.
- Alianza del Pacífico, acuerdo con Australia, Canadá, Nueva Zelanda y Singapur, para que pasen a obtener la denominación de Estados Asociados al bloque económico actualmente presidido por el Perú.
- Nuevo TPP, es un acuerdo multilateral, en el cual habrá cuatro nuevos mercados: Nueva Zelanda, Vietnam, Brunei y Malasia.
- Acuerdo con Brasil y Guatemala, actualmente ya se contaba con un acuerdo con Brasil, pero se está repotenciando con este nuevo abriendo nuevas oportunidades de comercio; por otra parte, con Guatemala, inicialmente hubo un conflicto respecto a los precios de exportación, el cual se ha superado buscando un beneficio para ambos.
- Acuerdo con India, con este acuerdo se estarían abriendo las puertas a un mercado de un millón trescientos mil personas, generando expectativas prometedoras para el sector agrarios, de manufactura y de servicios.

Dentro de la cartera de tratados pendientes, se encuentran: EL Programa de DOHA para el desarrollo – Organización Mundial Del Comercio; el TISA; y los TLC con El Salvador, Turquía (MINCETUR, 2019)

CAPITULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO

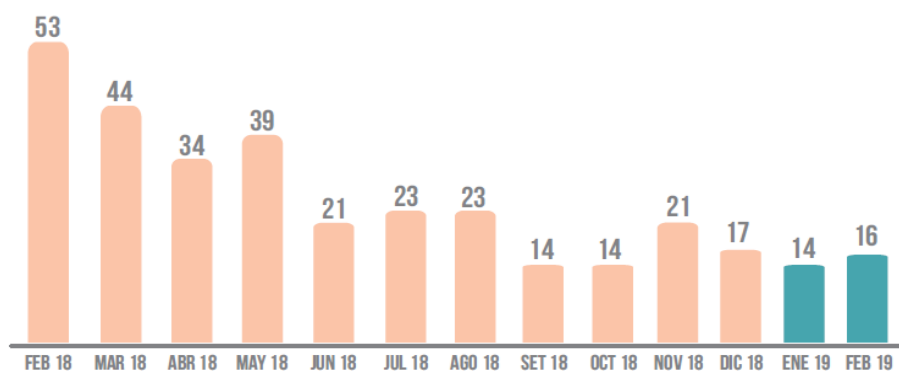
3.1 Análisis SEPTE

3.1.1 Factor Socio – Cultural

Conflictos sociales

Los conflictos sociales en el Perú son frecuentes debido a la variedad cultural y étnica, susceptibilidad en temas de cuidado ambiental, percepciones de incumplimiento de convenios, falsas expectativas, entre otros; sin embargo, en algunos casos pueden originarse por influencia de terceros por conveniencia propia, siendo los de este tipo los más perjudiciales para el desarrollo del país, ya que influyen en la salida de capital de los inversionistas. En febrero del 2019, la Secretaria de Gestión Social y Dialogo (SGSD) emitió 16 alertas de conflictos de los cuales 3 pertenecían al departamento de Lotero y 01 al departamento de Piura, sin embargo, no llegaron a convertirse en conflictos con acciones de protesta. En el siguiente cuadro se muestra la evolución de las alertas de febrero 2018 al 2019, habiéndose emitido 333 alertas en este periodo (Secretaría de Gestión Social y Diálogo, Feb-2019).

Figura 3.1 Alertas de conflictos sociales

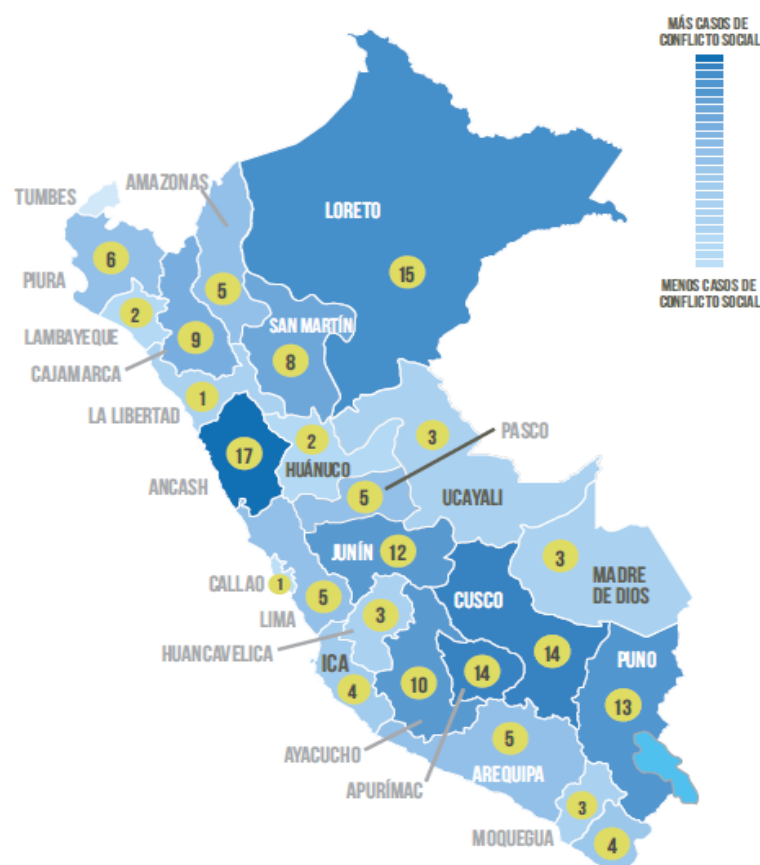


Fuente y elaboración: Secretaria de Gestión Social y Dialogo (Presidencia de Consejo de Ministros)

De igual manera, según reporte del 28 de febrero 2019, la SGSD identificó 189 casos de conflictos sociales en el Perú, de los cuales 62 casos se encuentran en etapa de pre-conflicto, es decir existe expresiones de malestar y desacuerdo y representa el 32,3%; 28 casos en etapa de conflicto, es decir con actos de protesta y representa el 15,4%; y 99

casos en etapa de postconflicto, es decir restituyéndose las condiciones de orden público y representa el 52.3%. Así mismo, tenemos que entre los casos de conflicto detectados el 22.8% afectaron los departamentos en los cuales se desarrollará nuestro proyecto de negocio, con las siguientes incidencias: 15 casos en el departamento de Loreto, 9 casos en el departamento de Cajamarca, 8 casos en el departamento de San Martín, 6 casos en el departamento de Piura y 5 casos en el departamento de Amazonas (Secretaría de Gestión Social y Diálogo, Feb-2019).

Figura 3.2 Conflictos sociales a febrero 2019



Fuente y elaboración: Secretaria de Gestión Social y Dialogo (Presidencia de Consejo de Ministros)

En tal sentido, el factor de riesgo de conflictos sociales tiene alta probabilidad de ocurrencia en el Perú, y además debido a que la mayoría de las empresas de transportes son empresas locales, usualmente recomendados por la comunidad, el ingreso de la empresa en la Amazonía norte tendrá una barrera de entrada que podría originar un conflicto social por considerar que se estaría quitando puestos de trabajo e ingresos a la

comunidad. En tal sentido es básico elaborar un plan de contingencia solicitando la participación de la SGSD para el dialogo con las comunidades y las empresas agroexportadoras, priorizando la contratación de personal local y la compra de suministros o recursos no especializados dentro del área de influencia para ayudar al crecimiento económico de la zona.

Este factor representa una amenaza para nuestra empresa, la cual debe ser evaluada y tener un plan de acción pertinente, como la contratación de personal de la zona para ciertos puestos de la empresa.

Demografía

De acuerdo con el XII censo nacional de población realizado el 2017, se confirmó que la población en el Perú ha tenido un crecimiento promedio anual de 1,0% desde el 2007, lo cual confirma la tendencia decreciente de la población en comparación con la tasa de crecimiento poblacional de los periodos intercensales anteriores, cuyos promedios anuales se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 3.1 Crecimiento de la población en el Perú

Año	Total	Incremento intercensal	Incremento anual	Tasa de crecimiento promedio anual%
1940	7,023,111			
1961	10,420,357	3,397,246	161,774	1.9
1972	14,121,564	3,701,207	336,473	2.8
1981	17,762,231	3,640,667	404,519	2.6
1993	22,639,443	4,877,212	406,434	2.0
2007	28,220,764	5,581,321	398,666	1.6
2017	31,237,385	3,016,621	301,662	1.0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Censos Nacionales de Población y Vivienda.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Así mismo, tenemos que en dos de las regiones donde se desarrollará el proyecto, la demografía ha disminuido tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 3.2 Demografía en las regiones de influencia

Regiones	Total 2007	Total 2017	Tasa de crecimiento promedio anual%
Amazonas	375,993	379,384	0.1
Cajamarca	1,387,809	1,341,012	-0.3
Loreto	891,732	883,510	-0.1
Piura	1,676,315	1,856,809	1.1
San Martín	728,808	813,381	1.2

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Censos Nacionales de Población y Vivienda.
Elaboración: Autores de esta tesis.

En general, podemos afirmar que el aumento poblacional en la zona de influencia del proyecto ha sido de 0.42% en promedio por año, cuyo mayor incremento lo otorga el departamento de Piura; sin embargo, la tendencia de disminución de la tasa de crecimiento demográfico en el Perú y especialmente en la zona de influencia del proyecto afectará el rango de edades de la fuerza laboral, donde la concentración de la población activa tendrá mayor edad a medida que avancen los años; es decir habrá mayor población adulta en proceso de envejecimiento como fuerza laboral (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018).

En tal sentido, este punto puede convertirse en una oportunidad para la empresa, ya que se elaborarán planes de capacitación para el personal fomentando de esta manera el aprendizaje y conocimiento de las actividades de manera integral con la finalidad de mejorar el asesoramiento y relaciones comerciales con las empresas agroexportadoras.

3.1.2 Factores Económicos

Las tasas impositivas

Con la finalidad de incentivar el comercio y el crecimiento de las empresas en la Amazonía del Perú, en 1998 se promulgó la Ley 27037 – Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía que establece regímenes especiales tributarios para las regiones de San Martín, Amazonas, Madre de Dios, Ucayali y Loreto entre otras provincias y distritos, con beneficios tributarios en el impuesto a la renta que va desde el pago del 10%, 5% hasta la exoneración del mismo según localización en la zona de la Amazonía y el tipo de actividad económica a la que se dedique la empresa, exoneración del impuesto general a las ventas para la comercialización de bienes o servicios realizados en la zona de la Amazonía y la exoneración del impuesto general a las ventas y el impuesto

municipal para los bienes que importen empresas localizadas en la zona de la Amazonía y cuya finalidad sea el consumo o uso en la misma región, sin embargo, la región de San Martín mediante Ley N° 28809 fue excluida de este último beneficio tributario en el año 2006 y la región Loreto también fue excluida de este beneficio tributario a partir del año 2019 mediante Ley N° 30897, en compensación de la exclusión la región de San Martín recibe y la región Loreto recibirá una compensación económica anual (Congreso de la República del Perú, 1998).

De igual manera, siguiendo la misma línea de fomentar el comercio exterior en el eje del norte del país, en la región de Piura, en la provincia de Paita, cerca al puerto del mismo nombre, se ubica una Zona Especial de Desarrollo (ZED), antes Ceticos Paita, que posee beneficios tributarios tales como exoneración de impuesto a la renta para empresas que operen en la ZED, exoneración de pago de impuesto general a las ventas para actividades de transformación o mejora de productos que se realicen dentro de la ZED, exoneración del Ad-Valoren para importaciones entre otros. Así mismo, mediante Ley 30446 que establece el Marco Legal Complementario para las Zonas Especiales de Desarrollo, la Zona Franca y la Zona Comercial de Tacna, se ampliaron estos beneficios tributarios hasta el 2042 (Diario Oficial El Peruano, 2016).

Otra ley que tiene como objetivo impulsar el comercio exterior es la Ley N° 27360 – Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector agrario, debe precisarse que la vigencia de esta norma fue ampliada mediante Ley N° 28810 hasta el 31 de diciembre del 2021. Entre los beneficios tributarios dispuestos se tiene la aplicación de una tasa del quince por ciento (15%) sobre el impuesto a la renta, depreciación del veinte por ciento (20%) anual por los bienes que adquieran o construyan para infraestructura hidráulica u obras de riego, devolución anticipado del IGV para empresas en etapa pre-productiva, así mismo, esta norma contempla un régimen de contratación especial de personal, que le ha permitido a las empresas acogidas a este beneficio disminuir en gran margen sus costos laborales (Congreso de la República del Perú, 2002).

El proyecto de inversión tiene como ámbito de operación 3 regiones de la Amazonía (San Martín, Amazonas y Loreto) que poseen beneficios tributarios por parte de la ley de promoción a la inversión en la Amazonía, la actividad de comercio exterior a través del puerto de Paita, en el cual se puede obtener beneficios tributarios especiales para actividades de mejora de bienes que se realicen en la ZED Paita y es posible que nuestros

potenciales clientes se encuentren adheridos a la ley de beneficios de promoción del sector agrario.

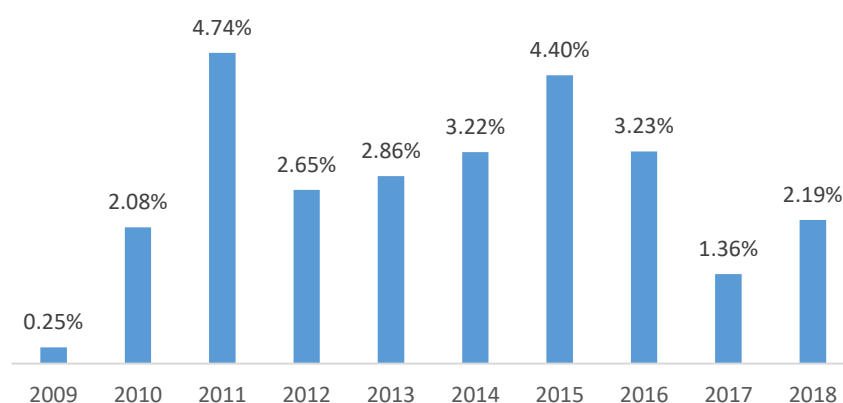
En resumen, invertir en la Amazonía norte generará oportunidades para obtener beneficios tributarios a la empresa sobre el pago del impuesto general a las ventas; lo que permitirá contar con liquidez para poder invertir en mejoras en la calidad de servicio.

Nivel de inflación

Luego de la superinflación sufrida por el Perú a fines de los ochenta, nuestro país ha mantenido una tasa de inflación de sólo un dígito, esto debido a las reformas adoptadas por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) a quien se le dotó de autonomía constitucional y se fijó como principal objetivo la estabilidad monetaria del país.

El BCRP en el año 2002 implementó el esquema de metas explícitas de inflación, fijando objetivos de inflación de un rango de 1 a 3 por ciento a partir del año 2007, si bien en algunos periodos se ha superado la meta fijada por el BCRP, este ha adoptado medidas que le han permitido volver a la meta esperada. En ese sentido, la tasa de inflación esperada por el BCRP para los años 2019 y 2020 es de 2,5 por ciento para ambos años. En la siguiente gráfica se muestra la evolución de la inflación en porcentaje del Perú en los últimos 10 años:

Figura 3.3 Inflación del Perú en los últimos 10 años



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú/Estadísticas/Consulta de series
Elaboración: Autores de esta tesis.

Sostener una baja inflación ha permitido al Perú conservar una estabilidad económica y generar el crecimiento de nuestro Producto Bruto Interno (PBI), siendo el factor inflacionario una oportunidad muy importante para atraer a los inversionistas privados, debido a que el valor del dinero de sus inversiones mantiene su rentabilidad y poder adquisitivo en el tiempo. En ese sentido, podemos afirmar que considerando las políticas actuales y la autonomía del BCRP, la inversión que se ejecutará en plan de negocio permitirá mantener el valor del dinero en el tiempo, ya que el país brinda las condiciones necesarias para asegurar que las empresas puedan recuperar su inversión a largo plazo.

Los tratados internacionales

La superación de la crisis de superinflación en la que cayó el Perú durante los años 80, se debió básicamente a políticas económicas neoliberales que favorecieron a la inversión privada a través de incentivos mediante el DL 662 - Ley de Promoción de las Inversiones Extranjeras, privatizando empresas del estado mediante DL 674 - Ley de Promoción de la Inversión Privada de las Empresas del Estado, la liberación del comercio y fomentando las exportaciones, reforzando la autonomía del Banco Central de Reservas entre otras reformas, fueron el punto de inflexión de un crecimiento económico del Perú (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2001). En el mismo contexto de fomentar el comercio exterior, el Perú empezó a firmar acuerdos comerciales con la finalidad de favorecer la exportación de productos celebrando acuerdos internacionales que incluían cláusulas de preferencia arancelaria en algunos mercados, así mismo, favoreciendo la importación de insumos, maquinaria, equipos o tecnología requeridos por la industria local, entre los acuerdos comerciales con los que contamos podemos destacar (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2011):

La Organización Mundial de Comercio (OMC) conformada por 164 miembros y se encarga de establecer la normativa que rige entre países para el control y fomento del comercio exterior.

El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico, conocida de manera abreviada como APEC está conformada por 21 países incluido el Perú desde 1998, cuyos objetivos son: i) Liberación del comercio e inversiones, ii) Facilitación de los negocios y iii) Cooperación económica y técnica. En este foro, los países miembros han establecido celebrar reuniones anuales para definir acuerdos y/o compromisos en materia de

cooperación económica, comercio, cuidado del ambiente, desarrollo tecnológico e industrial entre otros, donde cada país miembro asume responsabilidades en estas materias y es apoyado por todos los países miembros que puede ser de manera voluntaria o en consenso (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2010).

Todos los acuerdos en los que participa el Perú brindan numerosos beneficios arancelarios a exportaciones agrícolas, pesqueras, textiles entre otros, los cuales son un incentivo para los inversionistas que quieran expandir sus industrias o incursionar en nuevas actividades económicas mediante la creación de industrias que participen en el comercio exterior, así mismo, beneficia a las industrias que deseen adquirir equipos, maquinarias o tecnología para mejorar la competitividad y eficiencia de sus operaciones.

El incremento de las exportaciones, básicamente del café y el cacao, en la zona de influencia del proyecto genera un incentivo para invertir en servicios complementarios tales como consultoría y/o asesoría en exportaciones e importaciones, agente de aduanas, almacenamiento temporal o tránsito y especialmente en transporte que brinde seguridad y calidad en el servicio a las empresas agroexportadoras.

Estos tratados internacionales brindan oportunidades tanto a las empresas de la zona norte del país al promover la exportación de sus productos como generar nuevos puestos de trabajos; y a la vez generan accesibilidad para nuestros productos a los países extranjeros que consumen nuestros productos, así como, incursión a nuevos mercados.

Crecimiento Económico y Producto Bruto Interno

El Producto Bruto Interno es uno de los indicadores más usados en economía para evaluar el valor de producción generado por un país, normalmente se calcula considerando el consumo interno de la población, gasto del estado y la diferencia entre exportaciones versus importaciones. El diferencial o variación que existe del PBI entre un determinado periodo, indica si la economía crece o se encuentra en recesión. En la siguiente tabla podemos visualizar el PBI del Perú desde el 2007 al 2018 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018):

Tabla 3.3 Crecimiento económico de Perú

PBI por Año	PBI Millones Soles	% PBI
2007	319,69	8,50

2008	348,87	9,10
2009	352,69	1,10
2010	382,08	8,30
2011	406,26	6,30
2012	431,20	6,10
2013	456,44	5,90
2014	467,31	2,40
2015	482,52	3,30
2016	501,61	4,00
2017	514,25	2,50
2018	534,70	4,00

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Estadísticas – Índice Temático – Economía.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En general, el crecimiento de la economía del Perú registra un aumento del 4% entre el 2017 y 2018, lo cual indica que el valor de la producción de bienes y servicios ha mejorado impulsado por todos los sectores evaluados por el INEI, a excepción del rubro de “extracción de petróleo, gas y minerales” que sufrió una contracción de -1,3% (Ver anexo 01). Así mismo, podemos indicar que el rubro de “agricultura, ganadería, caza y silvicultura” ha obtenido un incremento del PBI del 7,5%, mientras que el sector de servicios de “transporte, almacenamiento, correo y mensajería” ha obtenido un crecimiento de 5,0%, según podemos apreciar en el siguiente cuadro (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018):

Tabla 3.4 Crecimiento sectores Agricultura y Transporte

Año	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	% Variación	Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	% Variación
2016	25,963	2.6%	27,453	4.1%
2017	26,496	2.1%	28,492	3.8%
2018	28,495	7.5%	29,903	5.0%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Estadísticas – Índice Temático – Economía.
Elaboración: Autores de esta tesis.

En tal sentido, los sectores relacionados al alcance del proyecto de negocios han mejorado el último año, debido a los incentivos de los planes a las exportaciones por región dispuestos por el gobierno hasta el 2025, lo cual permite atraer capital extranjero y local que invierten en estos rubros.

Este factor representa una oportunidad para la zona del alcance del proyecto, permitiendo invertir en negocios rentables como este o hacer un mercado vistoso para inversionistas tanto nacionales como internacionales.

3.1.3 Factores Político – Legales

Estabilidad política

Desde el 22 de noviembre del 2000, tras asumir Valentín Paniagua Corza la presidencia transitoria del Perú, el país mantiene su estabilidad política y democrática, escenario óptimo que motiva a empresarios nacionales y extranjeros a invertir en proyectos en el Perú; sin embargo, a inicios del 2016 se descubrió a nivel internacional casos de corrupción que involucró a varios países de Latinoamérica en los que se incluye al Perú, por lo que el ministerio público abrió varios procesos de investigación a funcionarios de gobierno y gobernantes del Perú entre los periodos del 2001 hasta el 2016.

La IIRSA norte y el puerto de Paita son parte importante en el alcance del proyecto y ambos consorcios que tienen contratos de concesión por estas obras se encuentran en investigación por actos de corrupción, sin embargo, las empresas pueden acogerse a la ley 30737 - Ley que asegura el pago inmediato de la reparación civil a favor del Estado peruano en casos de corrupción y delitos conexos, la cual da facultades al Ministerio Público para celebrar acuerdos con personas o entes jurídicos. Esta ley en sus disposiciones complementarias finales, en la decimotercera cláusula señala: “El Ministerio Público puede celebrar Acuerdos de Colaboración Eficaz con las personas jurídicas o entes jurídicos, que decidan colaborar efectivamente en las investigaciones a cargo del Ministerio Público, siempre que permita la identificación de los involucrados en los hechos delictivos y la información alcanzada sea eficaz, corroborable y oportuna. La aprobación del Acuerdo de Colaboración Eficaz por parte de los órganos judiciales, a

criterio del Ministerio Público puede eximir, suspender o reducir a la persona jurídica o ente jurídico de las consecuencias jurídicas derivadas del delito; sin que ello implique renuncia a la reparación civil que corresponda”.

En tal sentido, los consorcios pueden continuar participando en licitaciones y mantener sus concesiones, lo que brinda estabilidad y continuidad a las operaciones de empresas que dependen de ambas obras de infraestructura. Al tener estas concesiones permiten tener una fortaleza en cuanto a la infraestructura para realizar el traslado de la mercadería.

Plan de gobierno para empresas exportadoras

El Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX 2025), posee como principal objetivo impulsar e incrementar las exportaciones de las empresas productoras de los diversos departamentos del Perú, en concordancia con el objetivo, el gobierno busca celebrar acuerdos de apertura comercial con las principales economías a nivel mundial, contando con tratados y acuerdos con EE.UU., Japón, Unión Europea, China entre otros. Entre las principales obras que se han ejecutado y que fomentan el comercio en la zona de influencia de nuestro proyecto podemos mencionar el mejoramiento de la carretera IIRSA Norte, la construcción del nuevo puerto de Yurimaguas, la concesión del puerto de Paita para la ampliación de su capacidad, inversión en infraestructura de riego entre otros.

Los planes estratégicos para impulsar la exportación identifican productos que poseen potencial para que sean acogidos por el mercado exterior, así tenemos que la región Loreto tiene alto potencial de comercio para la madera, cacao, camu camu, paiche y peces ornamentales; la región Amazonas exporta café en granos orgánico y natural, el cacao y la tara, y posee potencial en frutales nativos, frutos secos, varios tipos de maíz; la región San Martín cuenta con los productos café, cacao, sachu inchi, palma y palmito para los cuales se puede incrementar su volumen de exportación; y por último la región Cajamarca tiene como productos exportables el café, cacao, palta, mango, taya-taya y aguaymanto. (MINCETUR, 2019).

El plan nacional exportador al 2025, establece además que el estado mantiene el compromiso de seguir brindando las facilidades en infraestructura para ejecutar y/o

fomentar la inversión privada para el desarrollo de obras de riego, carreteras, vías de acceso, aeropuertos, facilidades logísticas entre otros, necesarias para que las empresas de las zonas cuenten con los recursos fundamentales que les permite comercializar sus productos. Considerando el esfuerzo y los planes de gobierno para el fomento e incentivo de las exportaciones, el operador logístico 2 PL que se evalúa impulsar en la zona se alinea a los objetivos establecidos por el estado peruano en los PERX hacia el 2025 y contribuirá en brindar recursos logísticos para que las empresas de la zona puedan transportar y exportar sus productos; generando una oportunidad para ingresar al mercado brindando nuevos servicios que se requieren en la zona.

3.1.4 Tecnológicos

Impacto de la tecnología de la información

Las tecnologías de información (TI) como el uso de ordenadores y equipos de telecomunicaciones para la gestión de la información tales como el almacenamiento, el procesamiento y transmisión de datos; han impactado de manera sustancial en los diferentes procesos que se realizan en la logística.

Entre los aspectos de la cadena de suministro donde las TI han impactado positivamente podemos mencionar los siguientes:

- Área de compras: intercambio en tiempo real de las transacciones de compras, gestión de compras mediante el uso de código de barras con lo cual se reduce la duplicidad de compras.
- Área de almacenamiento: mejoramiento en la exactitud de la ubicación de materiales en el almacén.
- Área de ventas: ventas por correo electrónico, el comercio por internet (e-commerce), llegar a nuevos mercados sin la necesidad de estar físicamente en el lugar de la transacción comercial.
- Área de transportes: seguimiento en línea de los vehículos de transporte (uso de GPS), comunicación continua con los transportistas, candados electrónicos que registran y envían alertas de intentos de apertura o apertura de los candados sin necesidad de contar con internet.

El proyecto de inversión contempla equipar con computadoras cada almacén, manejando la información en hojas de cálculo, así mismo, los vehículos de transporte contarán con GPS para su monitoreo durante toda la ruta y candados electrónicos para asegurar que los contenedores que lleven la carga solo puedan ser abiertos en el lugar de la entrega final por la persona que posee la clave digital y copia de la llave. Esta implementación brinda una fortaleza a nuestra empresa debido a la necesidad existente por la seguridad de la mercadería durante el traslado.

Automatización de procesos

La automatización de procesos definida como la ejecución de tareas inicialmente realizadas por seres humanos ahora llevadas a cabo por aparatos o equipos mecánicos eléctricos controlados mediante software informáticos capaces de guardar información y procesarla para mejorar la exactitud de los trabajos. Así tenemos, que la automatización ha minimizado errores en los diferentes procesos que en su mayoría eran por precisión humana o realizar trabajo continuo las 24 horas del día, logrando obtener una ventaja competitiva para la empresa.

Las ventajas de la automatización principalmente vienen definidas como:

- Reducción de costos operativos
- Continuidad de trabajo de los sistemas, sin interrupciones
- Permite un mejor análisis de la información, así como de los procesos en los que se incurren
- Aumento de la eficiencia y productividad de la organización
- Visibilidad y control de todos los flujos de trabajo

Cabe indicar que la automatización también presenta desventajas como:

- Inestabilidad por parte de los trabajadores al percibir que podrían ser reemplazados por los sistemas tecnológicos.
- Los costos de inversión para la automatización de procesos son elevados a comparación de los procesos manuales.
- Disminuye la flexibilidad en los procesos

Llevando la automatización al área logística, ha traído consigo procesos de racionalización, optimización y automatización de las actividades claves que impulsan una organización con el objetivo principal de reducir los costos mediante la integración de aplicaciones, reduciendo la mano de obra, acelerando el tiempo de ejecución de las actividades y sustituyendo los procesos manuales con aplicaciones de software.

El proyecto de inversión por el momento no contará con automatización en los procesos de almacén tipo cross dock por el tipo de negocio que se maneja en la zona y la desconfianza que muestran los clientes a esta metodología, sin embargo, los vehículos que se adquirirán deben contar con tecnología semiautomática como sensores y cámaras que ayuden a los conductores a una conducción segura generando una fortaleza en la empresa para afrontar el mercado competitivo al que se pretende ingresar.

3.1.5 Ecológico

Protección del ambiente

El consumismo o consumo en exceso de productos es un factor clave que causa la depredación de recursos naturales y aumenta la generación de residuos impactando negativamente sobre los ecosistemas que origina un gran daño al planeta. En ese sentido, tenemos que el plástico, vidrio, caucho, metales de los que están hechos los productos que consumimos, al no contar con una política de reutilización o reciclaje son vertidos directamente a la tierra, ríos, lagos y océanos degradando el hábitat de especies marinas, aves y animales en tierra comprometiendo de esta manera el equilibrio ecológico y por ende el planeta.

La contaminación del suelo, ríos, lagos, océanos y aire ha llevado que muchos tratados y acuerdos internacionales de libre comercio contemplen una reglamentación para que las empresas implementen medidas y políticas que reduzcan el impacto ambiental de los procesos involucrados en la producción de bienes, consumo de recursos naturales y generación de residuos. Una norma implementada por varias empresas extractivas de recursos minerales, petróleo y gas es la norma ISO 14001, que establece políticas para reducir el impacto ambiental negativo que conlleva el consumo de energía, agua y recursos; un buen manejo y control de residuos mediante la reducción, reutilización, reciclaje, tratamiento y por último su disposición final; emisiones de gases

que puede reducirse o neutralizarse manteniendo áreas verdes o empleando energías limpias, generación de efluentes a los cuales se les debe realizar un tratamiento antes de que puedan ser vertidos al ambiente en caso de operaciones en zonas remotas o utilizar la red pública de alcantarillado para su disposición final; entre otros.

Las empresas que implementan políticas para identificar y evaluar sus riesgos ambientales, así como, aplicar controles para su seguimiento y acciones para reducir o mitigar dichos riesgos; generan un valor agregado a sus productos que son muy apreciados por los consumidores finales.

Para el mercado actual de influencia, este factor todavía no entra con mucha fuerza, pero al tener contratos con clientes de países extranjeros en los cuales estas políticas están muy concientizadas, son exigidas al momento de contratarlas por lo que se presentaría como una fortaleza para el ingreso en el nuevo mercado.

Huella de Carbono

La huella de carbono es un indicador utilizado para cuantificar las emisiones de gases de efecto invernadero que genera una determinada organización. En general se evalúa la cadena de suministro de su actividad productiva y cada organización puede establecer el método de medida y estimación de sus emisiones de gases, que de manera estándar se calculada en toneladas de CO₂. La actividad de transporte por carretera, ferrocarril, marítimo y aéreo son una fuente de emisión de gases de efecto invernadero, sin embargo, podemos cuantificar las emisiones que cada actividad genera y así implementar medidas para reducir o neutralizar las emisiones mediante compensaciones que pueden ser sembrar y mantener áreas verdes o mediante reemplazo de equipos, maquinaria o transporte con mejoras tecnológicas con la finalidad de reducir la cantidad de gases que emiten al ambiente, o buscar energías alternativas con menor impacto ambiental.

El proyecto de inversión de implementación de un operador 2PL podría dar un valor agregado a nuestros clientes si se elabora un plan para realizar un seguimiento de la huella de carbono que emitirá nuestra operación y realizando actividades que permitan compensar o reducir el impacto de emisión de gases como mantener áreas verdes o usar energías menos contaminantes como la energía solar, eólica entre otros.

Finalmente, muchos países del mundo han establecido cláusulas en los tratados o acuerdos de libre mercado para sostener la preservación de ecosistemas y cuidar el ambiente, así también, cada vez más los consumidores finales otorgan mayor valor a

productos de las empresas que en sus procesos de fabricación y comercialización de manera directa o indirecta, implementan medidas de respeto y cuidado por el ambiente y la sostenibilidad de recursos; en tal sentido, una empresa en el sector de bienes o servicios que implemente medidas responsables que impacten positivamente en el ámbito ecológico poseerá un valor agregado muy apreciado por los clientes finales; obteniendo una fortaleza antes los competidores debido a que brinda una ventaja competitiva al momento de licitar por un contrato.

3.2 Sector Transporte en la zona de análisis

3.2.1 Empresas de carga

El sector transporte en la zona de análisis tiene una gran afluencia de camiones de carga el cual se concentra entre la ruta de Yurimaguas hasta Jaén debido al crecimiento poblacional que se encuentra en la zona. Si a este factor se le suma el crecimiento logístico que está habiendo en el Perú el cual va de la mano con la nueva estructura vial que es la IIRSA Norte desarrollado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones – MTC; impulsa un gran movimiento en el flujo de mercancías.

En el sector podemos encontrar 2 tipos de servicio de transporte que son los cargueros y los operadores logísticos (en muy poca proporción). Sean cargueros y/o operadores logísticos los modelos de camiones que podemos encontrar para el movimiento de mercadería de carga pesada son camiones de 4 ejes que pueden cargar hasta 32 toneladas o camiones tractor con dos ejes y semi remolque con un eje el cual carga mayor volumen, pero de igual manera hasta 32 toneladas.

Toda mercadería que tenga un peso mayor a 30 kg es considerada mercadería de carga pesada y procede a ser enviada en los cargueros a través de la metodología de consolidación de carga. Así mismo, a lo largo de la IIRSA Norte entre los puntos de operación que se tendrá en el plan de negocio que son Yurimaguas, Tarapoto, Jaén y Paita encontramos a las siguientes empresas de carga con las siguientes características:

Tabla 3.5 Empresas de transporte en la zona de análisis

Razón Social	RUC	Página Web	Características
Móvil Tours S.A.	20107916343	http://www.moviltours.com.pe	GPS: Sí / Seguro de Mercadería: Sí

Turismo Civa S.A.C.	20102427891	http://www.civa.com.pe	GPS: Sí / Seguro de Mercadería: Sí Destinos adonde No van: Yurimaguas
Transportes Ñoño Cargo E.I.R..	20600786947	-	GPS: No / Seguro de Mercadería: No
Empresa de Transporte Turismo Selva S.A.C	20486029081	http://www.turismoSelva.com	GPS: Si / Seguro de Mercadería: Si
GH Bus S.A.C	20511265216	https://ghbus.com.pe/agencias.html	GPS: Si / Seguro de Mercadería: Si
Empresa de Transportes Copacabana S.A.C	20531398506	-	GPS: No / Seguro de Mercadería: No
Wift Tranportes Cargo y Logística Integral S.A.C	20492062082	http://www.swiftransportes.com	GPS: Si / Seguro de Mercadería: Si

Fuente: Información recopilada en las páginas web e in situ.

Elaboración: Autores de esta tesis

Para este tipo de empresas tenemos dos tipos de frecuencia de salidas; salidas estilo Courier en donde la frecuencia de salida de unidades de transporte es cada dos días, es decir tres veces por semana y la salida de ruta programada la cual se da sólo dos veces por semana.

3.2.2 Operadores Logísticos de Transporte Primario

Los operadores logísticos que se pueden encontrar en la zona son dos: Olva Courier S.A.C y J & J Transportes y Soluciones Integrales S.A.C.

Tabla 3.6 Empresas de transporte en la zona de análisis

Razón Social	RUC	Página Web	Características
Olva Courier S.A.C	20100686814	https://www.olvacourier.com/	GPS: Sí / Seguro de Mercadería: Sí / Destinos adonde No van: Jaen.
J & J Transportes y Soluciones Integrales S.A.C	20524879191	https://www.jyjtransportes.pe/	GPS: Sí / Seguro de Mercadería: Sí / Todos los puntos pero no conecta Tarapoto con Jaén

Fuente: Información recopilada en las páginas web e in situ.

Elaboración: Autores de esta tesis

Estos operadores manejan la misma flota de vehículos para carga pesada pero no van a todas las rutas según el plan de negocio; donde Olva Courier, no tiene oficina en Jaén por lo que el transporte de mercadería en esta ruta se realiza a pedido y a un sobre costo; por otro lado, en el caso de J & J Transportes y Soluciones Integrales van a todos los puntos según el plan de negocio a evaluar pero no conecta la ruta Nor Oriente con Centro Oriente es decir Tarapoto con Jaén por lo que este tramo vial es a pedido generando sobre costos.

La frecuencia de salida de los operadores logísticos es inter diaria es decir cuatro veces por semana.

A continuación, se muestra un cuadro comparativo de precios el cual se calculó considerando el promedio de precios desde Yurimaguas a Paita, Tarapoto a Paita y de Jaén a Paita. Este cálculo se realizó por empresa de transporte, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 3.7 Comparativo de precios de competidores

Razón Social - Empresas de Carga	Jaen - Paita	Tarapoto - Paita	Yurimaguas - Paita
	S/ / TM	S/ / TM	S/ / TM
Operador Logístico 2PL (Proyecto)	S/ 140	S/ 250	S/ 280
Transportes y Servicios Santa Gregoria SRL	S/ 130	S/ 170	S/ 200
Socorro Cargo Express	S/ 130	S/ 190	S/ 230
Transportes Ñoño Cargo E.I.R.L	S/ 200	S/ 0.25	S/ 300
Empresa de Transporte Turismo Selva S.A.C	S/ 150	S/ 200	S/ 250
GH Bus S.A.C	S/ 500	S/ 1200	S/ 1800
Empresa de Transportes Copacabana S.A.C	S/ 1000	S/ 2000	S/ 3000
Wift Tranportes Cargo y Logística Integral S.A.C	S/ 1500	S/ 2000	S/ 2500
Razón Social - Operadores Logísticos	S/ / Kg	S/ / Kg	S/ / Kg
Olva Courier S.A.C	S/ 7,00	S/7,00	S/7,00
J & J Transportes y Soluciones Integrales S.A.C	S/ 1,82	S/ 2,37	S/ 3,87

Fuente: Información recopilada en las páginas web e in situ.

Elaboración: Autores de esta tesis

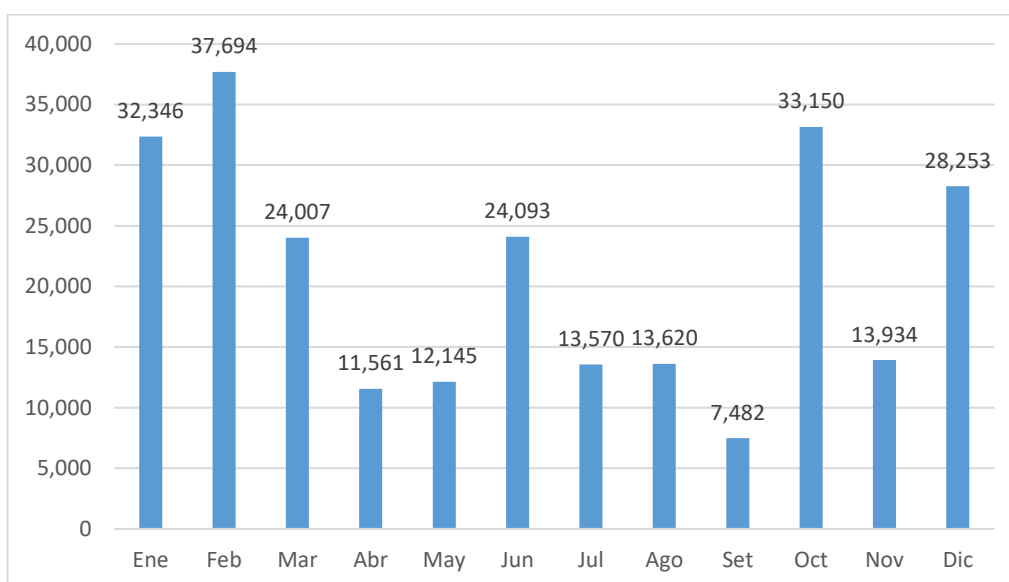
3.3 Volumen de exportaciones Puerto de Paita

3.3.1 Logística de salida

El puerto de Paita en el año 2018 despachó en exportaciones 2.5 millones de toneladas en mercancías. Las exportaciones desde el puerto de Paita tienen una

característica de estacionalidad, concentrando un importante volumen en toneladas en la temporada Noviembre – Marzo, junto con la temporada de cosecha de frutas. La segunda etapa del año se encuentra entre junio y agosto, pero muy por debajo del volumen de la primera.

Figura 3.4 Exportaciones desde el puerto de Paita 2018 en Toneladas



Fuente: SUNAT

Elaboración: Autores de esta tesis.

Por otro lado, los minerales no metálicos son el conjunto de productos con mayor volumen de exportaciones desde el puerto de Paita según se detalla en la siguiente tabla. De los productos descritos se han indentificado cuatro grupos de productos clave para el proyecto del operador logístico. Entre estos resaltamos el café de todas sus presentaciones, las preparaciones de hortalizas, frutas y demás partes de plantas, grasas y aceites vegetales y el cacao y sus preparaciones.

Tabla 3.8 Productos exportados desde el puerto de Paita

Capítulo	Descripción	Exportación en TM
25	Sal; azufre; tierras y piedras; yesos, cales y cementos	869,552.9
08	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrinos (cítricos), melones o sandías	626,639.7
27	Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; ceras minerales	345,034.6
03	Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos	171,644.5

09	Café, té, yerba mate y especias	141,607.2
20	Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas	94,605.5
22	Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre	83,597.1
16	Preparaciones de carne, pescado o de crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos	56,595.6
23	Residuos y desperdicios de las industrias alimentarias; alimentos preparados para animales	44,345.4
07	Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios	35,763.1
15	Grasas y aceites animales o vegetales; productos de su desdoblamiento; grasas alimenticias elaboradas; ceras de origen animal o vegetal	30,627.3
39	Plástico y sus manufacturas	4,728.3
17	Azúcares y artículos de confitería	2,640.0
21	Preparaciones alimenticias diversas	1,932.2
18	Cacao y sus preparaciones	1,759.9

Fuente: SUNAT

Elaboración: Autores de esta tesis.

Departamento de Loreto

Para el análisis de los productos de salida se considera los productos que actualmente se están exportando con origen en el departamento de Loreto durante el año 2018. Los productos identificados con exportación desde Loreto son los siguientes:

Tabla 3.9 Productos exportados desde la región Loreto en el año 2018

Partida Arancelaria	Descripción	Peso en TM
4407220000	Maderas aserradas de virola imbuía y balsa.	1,345.17
4407990000	Demás maderas aserradas o desbastada longitudinalmente cortada o desenrollada	710.72
1801001900	Cacao en grano entero o partido crudo excepto para siembra	325.55
2008910000	Palmitos preparados o conservados de otro modo	81.19
4407299000	Las demás maderas tropicales aserrada excepto	71.04
4409292000	Madera moldurada de las demás maderas tropicales	37.55

Fuente: INFOTRADE

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los productos considerados para el presente análisis son aquellos con exportaciones anuales superiores a una tonelada que fueron despachados por vía

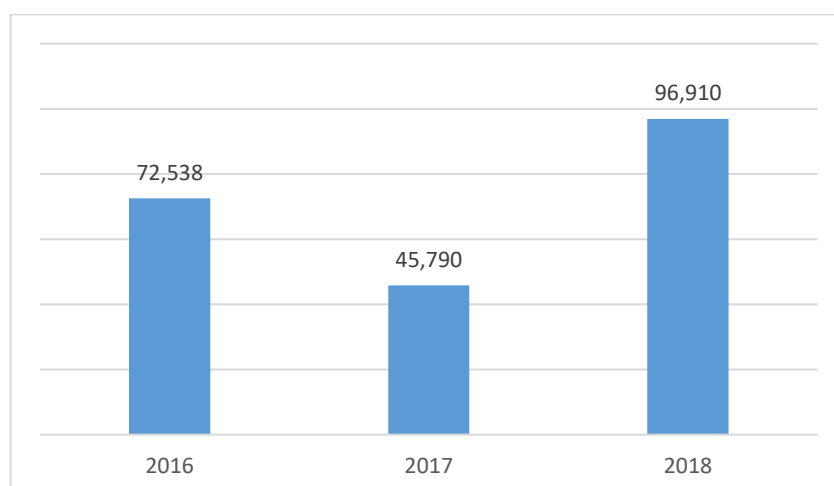
marítima. Por otro lado, las partidas 8431439000 – Las demás máquinas de sondeo o perforación – y 8609000000 - Contenedores especialmente concebidos y equipados para uno o varios medios de transporte – son excluidas del análisis por tratarse de productos de exportación esporádica que no fueron producidos en el departamento de Loreto.

Entre las 12 partidas arancelarias identificadas del reporte de exportaciones de la SUNAT (INFOTRADE) identificamos 2 grandes grupos. En primer lugar, los productos de mayor movimiento de exportación corresponden a madera detallados en las partidas 4407220000, 4407990000, 4407299000 y 4409292000 que juntos significan 2,160 toneladas exportadas y que actualmente son despachados desde el puerto del Callao.

El segundo grupo de productos corresponden a los derivados del cacao y el palmito que suman 409 toneladas en exportaciones y por último pequeñas cantidades de café, semillas y aceite de Sacha Inchi. Este último grupo de productos es producido en Loreto y despacha para su exportación a través del puerto de Paita.

La evolución de las exportaciones de la región Loreto tiene una tendencia positiva, especialmente porque el impulso del último año 2018 comprende principalmente exportaciones por vía marítima por el puerto de Paita.

Figura 3.5 Exportaciones de la región Loreto en toneladas



Fuente: INFOTRADE
Elaboración: Autores de esta tesis.

Departamento de San Martín

Tarapoto es la ciudad más importante de la región San Martín, y parte de su producción es trasladado por la IRSA Norte y otra es trasladada a Lima por la Carretera Central. Los productos que exporta son diversos por lo que se ha agrupado los principales productos por capítulo del arancel según se detalla en el siguiente cuadro.

Tabla 3.10 Grupos de productos exportados desde el departamento de San Martín en el año 2018

Grupos de productos	Peso en TM
Grasas y aceites vegetales	51,995.27
Cacao y sus preparaciones	6,575.43
Café	4,913.94
Palmito en conserva	1,397.52
Tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados	247.30
Sacha Inchi Snack	126.58
Frutos	76.94
Madera	76.32
Semillas y frutos oleaginosos	44.04
Otros	41.50
Jabón de tocador	26.96
Productos de la molinería	17.94

Fuente: INFOTRADE
Elaboración: Autores de esta tesis.

Los productos con mayor demanda de transporte separados por partida arancelaria son los siguientes.

Tabla 3.11 Principales productos exportados desde el departamento de San Martín en el año 2018

Partida Arancelaria	Descripción	Peso en TM
1511100000	Aceite de palma en bruto	23,300.04
1511900000	Aceite de palma y sus fracciones incluso refinado, pero sin modificar químicamente	17,328.23
1513291000	Aceite de almendra de palma refinado y sus fracciones	7,104.06
1801001900	Cacao en grano entero o partido crudo excepto para siembra	6,481.19
0901119000	Café sin tostar y sin descafeinar excepto para siembra	4,906.89
1516200000	Grasas y aceites vegetales y sus fracciones parcial o totalmente hidrogenados	3,977.41
2008910000	Palmitos preparados o conservados de otro modo	1,397.52

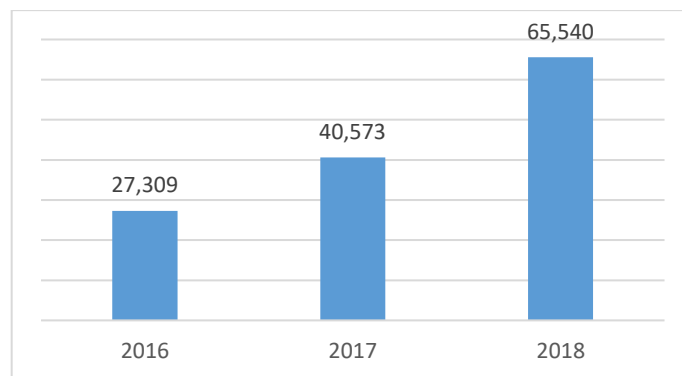
Fuente: INFOTRADE

Elaboración: Autores de esta tesis.

Estos productos son comercializados y exportados por 39 empresas de la región San Martín en el 2018. Sin embargo, las 5 empresas más grandes de este grupo concentran el 85% del volumen trasladado.

Las exportaciones en los últimos años muestran un sostenido crecimiento, el mismo que refleja el auge de las exportaciones agrícolas del Perú. Las altas tasas de crecimiento representan una oportunidad para las empresas de soluciones logísticas en la zona.

Figura 3.6 Exportaciones de la región San Martín en toneladas



Fuente: INFOTRADE
Elaboración: Autores de esta tesis.

Departamento de Amazonas

Para la identificación de productos de exportación que se genera en el departamento de Amazonas se ha considerado las exportaciones con origen en Amazonas del año 2018 con despachos por medio de transporte marítimo. Entre los productos se pueden describir los siguientes:

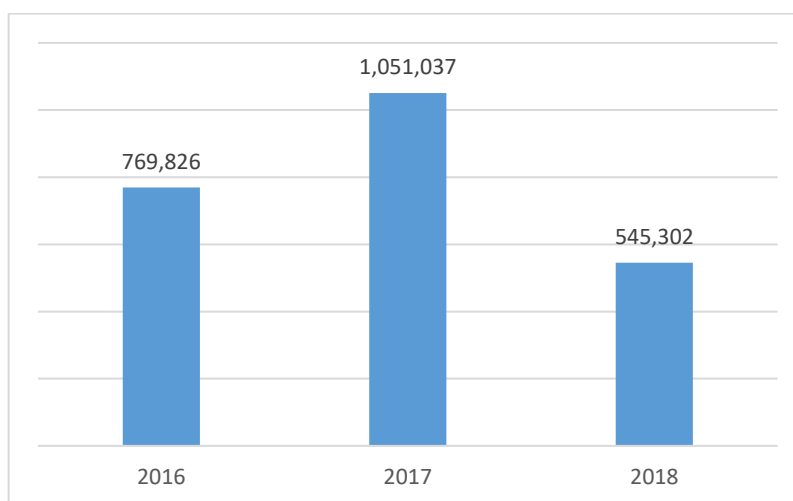
Tabla 3.12 Productos exportados desde el departamento de Amazonas en el año 2018

Partida Arancelaria	Descripción	Peso en TM
0901119000	Café sin tostar y sin descafeinar excepto para siembra	499,671.05
1801001900	Cacao en grano entero o partido crudo excepto para siembra	27,631.30
1404902000	Tara en polvo (caesalpineia spinosa)	18,000
3202909000	Productos curtientes inorgánicos preparaciones curtientes incluso con productos curtientes naturales	6,000

Fuente: INFOTRADE
Elaboración: Autores de esta tesis.

Los productos exportados desde el departamento de Amazonas son aún escasos, en el caso de la Tara en polvo y productos químicos para la curtiembre son exportados solo por la empresa Exportadora el Sol y representó 24,000 toneladas en el 2018. Por otro lado, las exportaciones de Café y Cacao que superaron los 527,00 toneladas en el último año cuentan con una mayor diversificación de empresas en el rubro con 28 exportadores activos en el año 2018.

Figura 3.7 Exportaciones de la región Amazonas en toneladas



Fuente: INFOTRADE
Elaboración: Autores de esta tesis.

Departamento de Cajamarca

La región Cajamarca es la más cercana al puerto de Paita y representa una importante demanda de traslados de productos para la exportación. Entre los principales productos de exportación se pueden agrupar en minerales, café y tara en polvo. Sin embargo, los minerales utilizan otras rutas para el transporte. Para la zona de Jaén, se pueden encontrar el Café, la Tara en polvo y el Cacao que juntos representan el 40% de los productos transportados desde la región Cajamarca en el 2018.

Tabla 3.13 Grupos de productos exportados desde el departamento a Cajamarca en el año 2018

Grupos de productos	Peso en TM
Minerales	141,877.09
Café	94,705.35
Tara en Polvo	803.00
Otros	729.98
Cacao	423.37
Frutas y frutos comestibles	62.72

Fuente: INFOTRADE
Elaboración: Autores de esta tesis.

Entre los productos más importantes para la zona de Jaén, Café, Tara en Polvo y Cacao, se cuenta con la presencia de 70 empresas en el sector con una concentración media de las empresas pues el 58% del volumen producto transportado lo comercializan las primeras 5 empresas.

Tabla 3.14 Productos exportados desde el departamento a Cajamarca en el año 2018

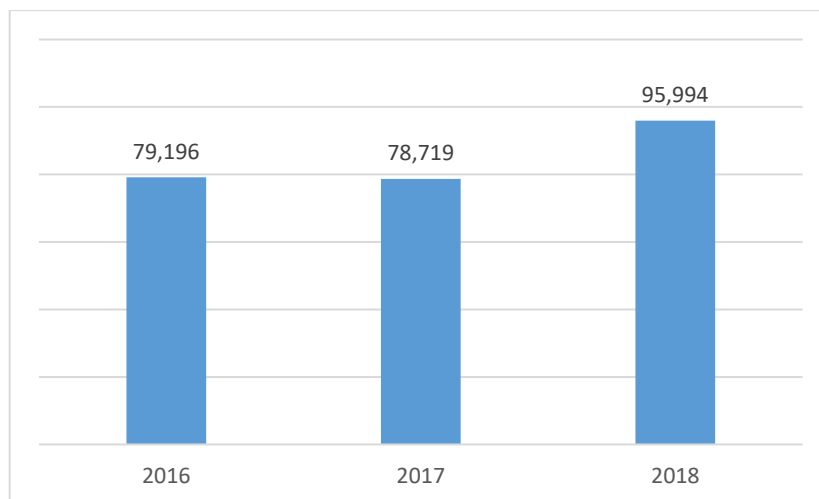
Partida Arancelaria	Descripción	Peso en TM
2603000000	Minerales de cobre y sus concentrados	141,700.83
0901119000	Café sin tostar y sin descafeinar excepto para siembra	94,705.19
1404902000	Tara en polvo (caesalpineia spinosa)	803.00
1801001900	Cacao en grano entero o partido crudo excepto para siembra	423.17
2713200000	Betún de petróleo	169.78
8474900000	Partes de máquinas y aparatos de la partida no 84.74	104.15
4403980000	Madera en bruto de eucalipto (eucalyptus spp.)	73.88
1302391000	Mucílagos de semilla de tara (caesalpineia spinosa)	66.00
2608000090	Los demás excepto concentrados de cinc de baja ley	61.71
3202909000	Productos curtientes inorgánicos; preparaciones curtientes incluso con productos curtientes naturales	60.00

Fuente: INFOTRADE

Elaboración: Autores de esta tesis.

La evolución anual de las exportaciones de productos que parten desde Cajamarca en los que se incluyen el Café, Cacao, Tara en polvo y Frutas se observa un incremento del volumen en los últimos 3 años.

Figura 3.8 Exportaciones de la región Cajamarca en toneladas



Fuente: INFOTRADE
Elaboración: Autores de esta tesis.

Del análisis de las exportaciones de los departamentos de Amazonas, Cajamarca, San Martín y Loreto a través del puerto de Paita; se identificaron los productos de mayor interés para el proyecto de operador logístico. Los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 3.15 Principales productos exportados desde la zona de acción a través del puerto de Paita, año 2018

CAPITULOS Y PARTIDAS	DESCRIPCIÓN	EXPORTACIÓN EN TONELADAS	PARTICIPACIÓN
09	Café	45,140	96.5%
0901119000		45,140	
0901900000		0.16	
20	Preparaciones de Palmito	765	1.6%
2008910000		765	
08	Frutas frescas	273	0.6%
0804502000		203	
0805502100		7	
0805502200		63	
24	Tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados	257	0.5%
2401101000		190	
2401201000		67	
18	Cacao y sus preparaciones	205	0.4%
1801001900		205	
12	Semillas y frutos oleaginosos	131	0.3%
1212991000		131	

Fuente: SUNAT
Elaboración: Autores de esta tesis

El producto que representa las mayores oportunidades en los envíos hacia el puerto de Paita es el café. El mismo que tiene diversos destinos en el mundo, entre ellos Estados Unidos es uno de los principales clientes para todas las regiones. También se pueden resaltar la participación de Alemania, Canadá y Suecia como clientes importantes.

Tabla 3.16 Destino de las exportaciones en toneladas de los productos de interés según su origen, 2018

PRODUCTO / DESTINO	DEPARTAMENTO DE ORIGEN		
	AMAZONAS	CAJAMARCA	SAN MARTIN
08 - Frutas	202.91		70.13
SPAIN	90.92		
CHILE			70.13
NETHERLANDS	111.99		
09 - Café	7,635.01	33,012.07	4,492.77
MEXICO		597.43	
UNITED STATES	2,561.58	11,575.66	1,493.00
GREECE		62.10	
CHINA		38.64	
INDIA		18.98	
ITALY	78.88	172.16	19.67
SPAIN	37.95	229.03	113.92
JAPAN		266.20	
COLOMBIA		18.98	
KOREA, REPUBLIC OF		15.18	
AUSTRALIA	154.56	356.57	114.88
BELGIUM	810.17	3,779.66	882.98
CANADA	1,273.05	3,534.56	169.74
DENMARK		100.60	
FRANCE	141.45	227.70	122.48
GERMANY	1,068.26	2,677.08	838.03
IRELAND	18.98	189.75	
NETHERLANDS	98.86	584.41	80.99
NEW ZEALAND	207.00	140.07	38.30
NORWAY		59.34	20.68
POLAND		18.98	
PORTUGAL	37.95		
SWEDEN	1,087.36	4,956.14	351.45
TAIWAN, PROVINCE OF CHINA		6.00	
UNITED ARAB EMIRATES		56.93	
UNITED KINGDOM	58.98	3,329.94	246.68
18 - Cacao y sus preparaciones	198.69	6.75	
ITALY	148.77		
BELGIUM	49.92		
NEW ZEALAND		5.75	
SWEDEN		1.00	
20 – Preparaciones de Palmito			765.18
UNITED STATES			108.69
SPAIN			96.00
BELGIUM			12.80

FRANCE			453.23
ISRAEL			34.56
LEBANON			27.73
NETHERLANDS			32.16
24 Tabaco y sus preparaciones			257.08
ITALY			257.08

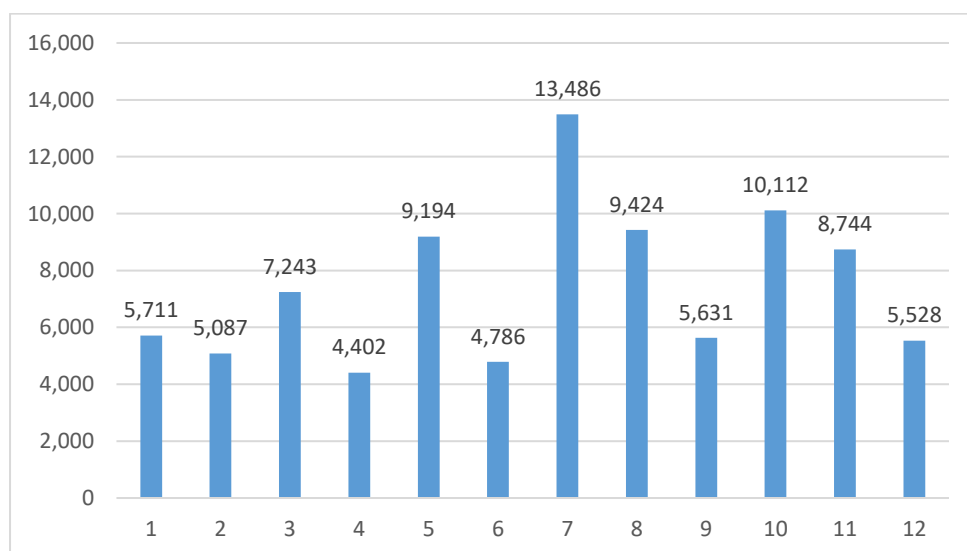
Fuente: SUNAT

Elaboración: Autores de esta tesis

3.3.2 Logística de entrada

A través del puerto de Paita ingresaron, el año 2018, un total de 893,000 toneladas en mercancías diversas. Las mismas que muestran una estacionalidad inversa a las exportaciones en el mismo puerto.

Figura 3.9 Flujo de importaciones en el puerto de Paita 2018 en toneladas



Fuente: SUNAT

Elaboración: Autores de esta tesis.

Entre los productos importados más relevantes para la demanda de servicio de transporte están los abonos, debido a la agroindustria de la zona, cereales y productos químicos. Los productos son muy diversos, pero la demanda que se podría abastecer es aquella que no ponga en riesgo la inocuidad de los camiones de carga, ya que, en el sentido de salida, los principales productos a transportar son alimenticios.

Tabla 3.17 Productos importados ingresados por el Puerto de Paita en el año 2018

Capítulo	Descripción	Importación en TM
31	Abonos	279,176.52
10	Cereales	177,434.13
26	Minerales metalíferos, escorias y cenizas	92,132.74
27	Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; ceras minerales	74,369.04
28	Productos químicos inorgánicos	28,050.31
72	Fundición, hierro y acero	25,921.20
03	Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos	25,448.16
69	Productos cerámicos	24,013.52
44	Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera	23,644.44
48	Papel y cartón; manufacturas de pasta de celulosa, de papel o cartón	20,553.78
73	Manufacturas de fundición, hierro o acero	19,251.36
25	Sal; azufre; tierras y piedras; yesos, cales y cementos	18,933.79
07	Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios	18,235.46
23	Residuos y desperdicios de las industrias alimentarias; alimentos preparados para animales	12,220.18
39	Plástico y sus manufacturas	10,572.43
84	Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos	6,900.10
38	Productos diversos de las industrias químicas	5,761.40
70	Vidrio y sus manufacturas	5,383.66
85	Máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes	4,085.85
87	Vehículos automóviles, tractores, velocípedos y demás vehículos terrestres; sus partes y accesorios	3,908.93
94	Muebles; mobiliario médico quirúrgico; artículos de cama y similares; aparatos de alumbrado ...	3,890.08
14	Materias trenzables y demás productos de origen vegetal, no expresados ni comprendidos en otra parte	1,186.96
11	Productos de la molinería; malta; almidón y fécula; inulina; gluten de trigo	1,176.00
68	Manufacturas de piedra, yeso fraguable, cemento, amianto (asbesto), mica o materias análogas	1,168.82
15	Grasas y aceites animales o vegetales; productos de su desdoblamiento; grasas alimenticias elaboradas	1,115.47
21	Preparaciones alimenticias diversas	1,050.63

Fuente: SUNAT

Elaboración: Autores de esta tesis.

Del análisis de las importaciones que llegan por el puerto de Paita y tienen como destino los departamentos de Amazonas, Cajamarca, San Martín y Loreto; se identificaron los productos de mayor interés para el proyecto de operador logístico. Los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 3.18 Principales productos importados por el puerto de Paita hacia la zona de acción, año 2018

CAPITULOS Y PARTIDAS	DESCRIPCIÓN	IMPORTACIÓN EN TONELADAS	PARTICIPACIÓN
10	Cereales	51,536.61	75.2%
1005901100		51,536.61	
72	Fundición, hierro y acero	13,846.19	20.2%
7210610000		22.31	
7214200000		13,803.41	
7217200000		20.47	
28	Productos químicos inorgánicos	1,871.40	2.7%
2833210000		1,871.40	
84	Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos	633.66	0.9%
73	Manufacturas de fundición, hierro o acero	436.23	0.6%
63	Los demás artículos textiles confeccionados; juegos; prendería y trapos	207.10	0.3%

Fuente: SUNAT

Elaboración: Autores de esta tesis

El principal producto que ingresa en las importaciones por Paita y se dirige a la zona de interés del producto, se identifica a los cereales con una participación superior al 75%. El producto importado es maíz amarillo, que es usado para la alimentación en las granjas de pollos que hay en la zona. Este producto proviene principalmente de Argentina.

Tabla 3.19 Origen de las importaciones de los productos de interés según su departamento de destino, 2018

PRODUCTO / ORIGEN	DEPARTAMENTO DE DESTINO			
	AMAZONAS	CAJAMARCA	LORETO	SAN MARTIN
10 - Cereales			20,400.00	31,136.61
UNITED STATES			4,700.00	6,836.35
ARGENTINA			15,700.00	24,300.26
28 - Productos químicos inorgánicos			1,330.50	540.90
CHINA			1,330.50	540.90
63 - Demás artículos textiles	12.56	194.54		
INDIA	12.56	194.54		
72 - Fundición, hierro y acero	191.30	3,053.04	999.56	4,926.98
MEXICO		20.47		
BRAZIL		2,468.04	999.56	4,526.26
CHINA		22.31		
JAPAN	191.30	542.22		400.72

73 - Manufacturas de fundición, hierro o acero	2.23	433.79		0.21
MEXICO		1.83		
CHINA	2.23	15.36		0.21
SPAIN		26.20		
ECUADOR		390.40		
84 - Máquinas, aparatos y artefactos	205,925.00	117.36		310.37
BRAZIL				4.61
CHINA	204.41	83.12		292.11
INDIA		1.68		11.94
ITALY				1.72
SPAIN		7.47		
JAPAN		14.45		
COLOMBIA		10.64		
KOREA, REPUBLIC OF	1.52			

Fuente: SUNAT

Elaboración: Autores de esta tesis

3.4 Infraestructura de la ruta Yurimaguas – Paita

3.4.1 Puerto de Paita

El puerto de Paita se encuentra localizado en la provincia de Paita en la región de Piura al noroeste del Perú. Se proyecta que sea conector directo de las regiones de Amazonas, Cajamarca, San Martín e Iquitos para la actividad de comercio exterior. Actualmente puede atender carga contenerizada, refrigerada, seca, a granel y sobredimensionada.

El puerto de Paita fue entregado a concesión en octubre del 2009 por 30 años a Terminales Portuarios Euroandinos S.A. (TPE), sociedad formada inicialmente por Andino Investment Holding de capital peruano y el Grupo Mota-Engil de capital portugués, cada empresa con una participación accionaria del 50% (Terminales Portuarios Euroandinos, 2009). En mayo del 2018, Andino Investment Holding cerró la venta de su subsidiaria Cosmos Agencia Marítima S.A.C., Triton Transports S.A., Neptunia S.A. y el 50% de participación en Terminales Portuarios Euroandinos, con la empresa Dubai Ports World (DP World) de propiedad del estado de Dubai en los Emiratos Árabes Unidos (Grupo El Comercio, 2018).

Etapas de desarrollo del puerto de Paita

La empresa Terminales Portuarios Euroandinos (TPE) estableció un plan de desarrollo para incrementar la capacidad instalada y la eficiencia del puerto de Paita, el cual comprendió:

a. Etapa I (2011 al 2013)

- Inversión de 155 millones de dólares entre obras civiles y equipamiento
- Construcción del nuevo terminal de contenedores, un nuevo muelle de 300 metros de largo y un patio de 12.5 hectáreas para contenedores.
- Adquisición de 1 grúa pórtico de muelle y 2 grúas pórtico de patio RTG.
- Ampliación de la profundidad del calado a 13 metros.

b. Etapa II (2015 al 2016)

- Inversión de 20 millones de dólares en equipamiento
- Adquisición de 1 grúa pórtico STS Postpanamax de muelle y 2 grúas pórtico de patio RTG.
- La remoción de un barco hundido dentro del área de ingreso al muelle.

Así mismo, TPE espera alcanzar un movimiento de 300 mil TEU's por año hacia el 2021, en tal sentido proyecta realizar el reforzamiento y ampliación del muelle de espigón que actualmente mide 365 metros de largo por 36 metros de ancho, la construcción de un área de respaldo para contenedores y la adquisición de dos grúas móviles (Terminales Portuarios Euroandinos, 2009).

En tal sentido, las mejoras ejecutadas al puerto de Paita del 2009 al 2018 se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 3.21 Mejoras ejecutadas al puerto de Paita 2009 - 2018

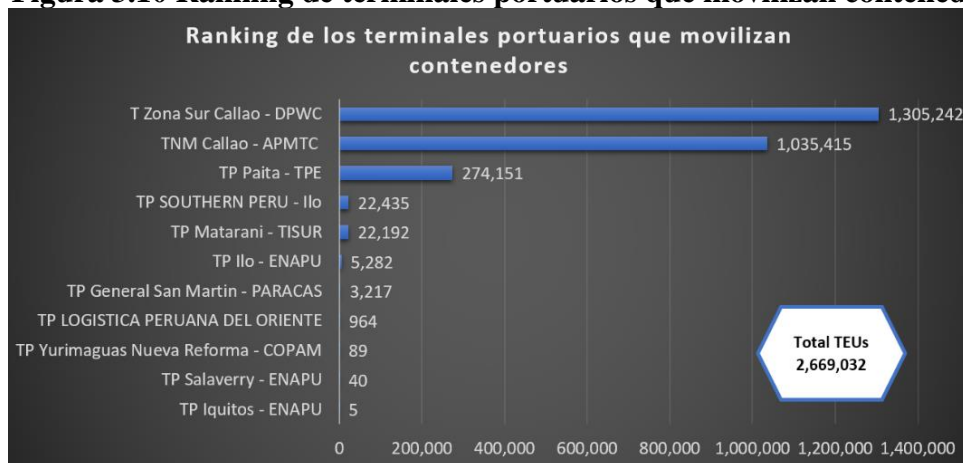
Descripción de mejoras	2009	2018
Grúas pórtico de muelle STS	0	2
Grúas pórtico de patio RTG	0	4
Número de muelles	1	2

Profundidad de Calado	9 m	13 m
Área Operativa	30 mil m2	155 mil m2
Capacidad de almacenaje	2,500 TEU	10,000 TEU
Dimensión de naves que acoderan	105 m	300 m
Operaciones con TEU	126 mil	274 mil

Fuente: Terminales Portuarios Euroandinos
 Elaboración: Autores de esta tesis.

En el 2018, el terminal portuario de Paita ocupó el tercer lugar en cuanto a movimiento de contenedores en puertos del Perú con un tráfico de 274,151 TEU's, después de los terminales portuarios de DP World Callao (Muelle Sur) y APM Terminals Callao (Muelle Norte), que registraron un movimiento de 1,3 millones de TEU's y 1 millón de TEU's respectivamente. En la siguiente tabla se muestra el ranking de movimiento de contenedores por terminal portuario en el 2018 (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2019):

Figura 3.10 Ranking de terminales portuarios que movilizan contenedores



Fuente y elaboración: Ministerio de Transportes y Comunicaciones

3.4.2 Zona Especial de Desarrollo (ZED Paita)

ZED Paita es una zona primaria aduanera de tratamiento especial, antes denominado Céticos Paita, cuyo cambio de denominación fue aprobado por el Congreso de la República del Perú mediante Ley N.º 30446 promulgada en el diario oficial El Peruano el 03 de junio del 2016. Además, con la promulgación de esta ley se ampliaron los beneficios tributarios y aduaneros hasta el 31 de diciembre del 2042.

ZED Paita depende del gobierno regional de Piura, se ubica en la carretera Paita – Sullana km 3 en el departamento de Piura, a solo 3 km del puerto de Paita, y posee una extensión de 940 hectáreas.

Las actividades autorizadas a desarrollar en el ZED Paita son:

- Actividades industriales con valor agregado.
- Actividades de maquila.
- Actividades de logística.
- Actividades de reparación y reacondicionamiento.
- Actividades de telecomunicaciones.
- Actividades de tecnologías de la información.
- Actividades de investigación y desarrollo científico y tecnológico.

Los beneficios tributarios y aduaneros aplicables a la ZED Paita son los siguientes (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018):

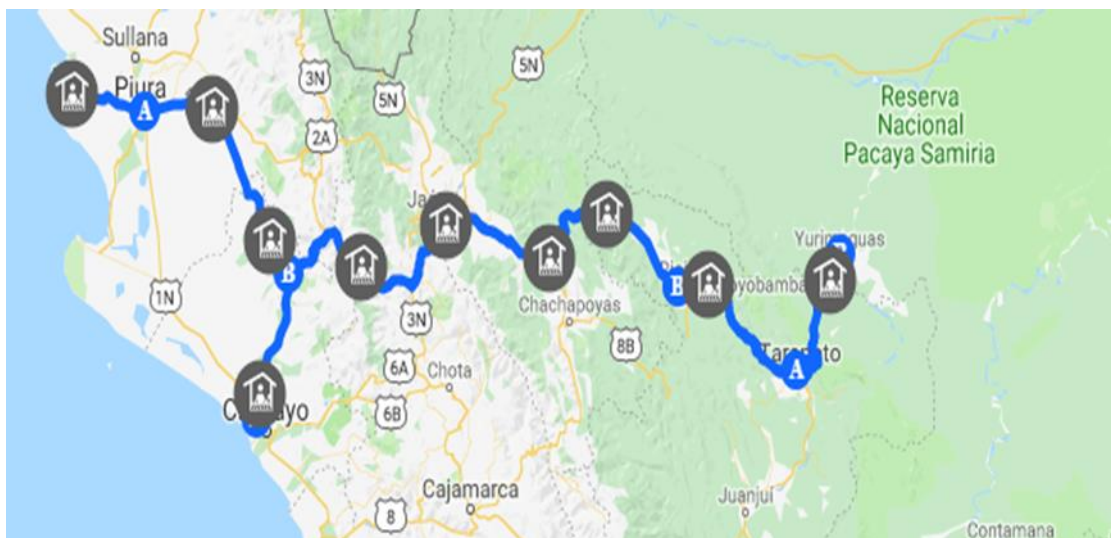
- Exoneración del Impuesto a la Renta (en régimen general es de 29.5% sobre las utilidades), Impuesto General a las Ventas (en régimen general es de 16%), Impuesto de Promoción Municipal (en régimen general es de 2%), Impuesto Selectivo al Consumo (en régimen general es variable entre 2% y 30%, según el tipo de producto), Ad Valorem 0% a las mercancías de origen extranjero (materia prima, insumos, maquinarias, equipos) en régimen general las tasas son de 0%, 6% y 11%) y todo tributo del Gobierno Central, Regional o Municipal o por crearse.
- Suspensión del pago de aranceles e impuestos de importación de maquinaria y equipos que las empresas usuarias necesiten para sus procesos productivos,

pudiendo éstas ingresar al territorio nacional pagando los impuestos por su valor depreciado.

- Ingreso y salida de mercancías por cualquier aduana del Perú
- Las mercancías resultantes de la actividad de maquila, al retorno al territorio nacional pagan los impuestos solo por el valor incorporado.
- Permanencia de mercancías con suspensión de impuestos el 2042.
- Es aplicable el beneficio de Drawback (4% del valor FOB exportado) para exportación.
- Los productos transformados exportados tienen beneficio comercial por los alcances de los Tratados de Libre Comercio (TLC).

3.4.3 Carretera IIRSA Norte

Figura 3.11 Mapa de concesión IRSA NORTE



Fuente: Concesionaria IIRSA Norte

En el año 2005 el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y la concesionaria IIRSA Norte S.A (conformada por las empresas Odebrecht Lativest Peru Transport S.A.C. y Constructora Norberto Odebrecht) firmaron el contrato de concesión para la construcción, rehabilitación, mejoramiento, conservación y explotación de los tramos viales del Eje Multimodal del Amazonas Norte: Yurimaguas – Rioja –Corral Quemado – Olmos – Piura - Paita.

Este corredor vial une a las regiones de Piura, Lambayeque, Cajamarca, Amazonas, San Martín y Loreto, conectando a su vez las ciudades de Paita, Piura, Olmos, Rioja, Tarapoto y Yurimaguas, comprendiendo a su vez un total de 80 distritos aproximadamente.

La concesión fue firmada por un plazo de 25 años (con opción de ampliarse) y comprende la construcción de un total de 1,024 kilómetros de carretera divididos en seis tramos: Yurimaguas - Tarapoto, Tarapoto - Rioja, Rioja - Corral Quemado, Corral Quemado - Olmos, Olmos - Piura y Piura – Paita:

A la fecha la concesionaria tiene a su cargo la administración de 10 unidades de peaje, conforme al siguiente detalle:

Tabla 3.23 Habilitación de Peajes en la IRSA Norte

Peaje	Ubicación	Pago
Paita	km. 39+887	Habilitado ambos sentidos
Chulucanas	km. 207+600	Habilitado ambos sentidos
Mocce	km. 001+980	Habilitado sentido hacia Olmos
Olmos	km. 008+000	Habilitado ambos sentidos
Pomahuaca	km. 096+500	Habilitado ambos sentidos
Utcubamba	km. 199+850	Habilitado sentido hacia Piura

Pedro Ruiz	km. 292+000	Habilitado sentido hacia Tarapoto
Aguas Claras	km. 403+350	Habilitado ambos sentidos
Moyobamba	km. 497+940	Habilitado ambos sentidos
Pongo de Caynarachi	km. 59+650	Habilitado ambos sentidos

Fuente: Concesionario IRSA Norte

Elaboración: Gerencia de Regulación y Estudios Económicos, OSITRAN

Conforme a la cláusula 8.12 del contrato de concesión, la concesionaria ha implementado en forma gratuita los siguientes servicios:

- Servicio de auxilio mecánico: Atención de vehículos que hubieran sufrido algún desperfecto mecánico o accidente en la vía, siendo estos trasladados hasta el poblado, ciudad o el taller más cercano. El concesionario cuenta con 10 grúas, 5 para vehículos pesados y 5 para vehículos livianos.

- Servicios higiénicos: Todas las unidades de peaje de la concesión cuentan con servicios higiénicos durante las 24 horas del día, los 365 días del año.

- Servicio de comunicación en tiempo real de emergencia: La concesión cuenta con casetas de comunicación de emergencia (teléfonos de emergencia gratuitos y equipados con tecnología GSM o satelital) cada 10 kilómetros en todo el recorrido de la concesión. La IRSA Norte tiene a lo largo de la carretera un total de 115 postes SOS equipados con tecnología satelital y con tecnología GSM.

- Se cuenta con una oficina para el uso de la Policía Nacional del Perú, cercana a las unidades de peaje.

Adicionalmente a los servicios obligatorios brindados, la concesionaria cuenta con un Centro de Control de Operaciones (CCO), el cual es un centro telefónico que brinda asistencia durante los 365 días del año, las 24 horas del día, a los usuarios en situaciones de emergencia durante su viaje por la carretera, además brinda información sobre el estado actual de la carretera e información general que los usuarios necesiten.

De acuerdo con lo establecido en el punto d) de la cláusula 8.17 del contrato de concesión, los peajes serán reajustados cada doce meses, a partir del 10 de enero de cada año, según el incremento de precios nacionales, habiéndose realizado una actualización anual de la tarifa.

Las tarifas vigentes del Concesionario IIRSA Norte (UP Paita, UP Chulucanas, UP Olmos, UP Pomahuaca, UP Utcubamba, UP Pedro Ruiz, UP Aguas Claras, UP Moyobamba y UP Pongo) a enero del 2019 se aprecian en el siguiente cuadro:

Tabla 3.24 Monto de peajes de la IRSA Norte

Vehículo	Tarifa S/. (Inc. IGV)
Vehículo Liviano	6.80
Vehículo Pesado por Eje	6.80

Fuente: Concesionario IRSA Norte

3.5 Fuerzas Competitivas del Sector

En el marco de la evaluación del entorno externo utilizaremos el enfoque de las cinco fuerzas de Porter para un análisis amplio del sector en el que nos desenvolveremos. Los puntos que se evaluarán en este análisis son: el poder que tienen los proveedores y compradores para negociar condiciones de trabajo y precios, la entrada de nuevos actores a la industria, la presencia y crecimiento de servicios similares o sustitutos a nuestra propuesta y finalmente la rivalidad existente entre los competidores actuales.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Para el análisis del poder de negociación de los proveedores hemos identificado los siguientes principales grupos de proveedores: agentes aduaneros, vehículos de carga, servicio de monitoreo de vehículos y servicio mano de obra. Los proveedores identificados son muy diversificados y ofrecen alternativas sustitutas por lo que se ven en la necesidad de dar precios competitivos para poder obtener contratos. Cabe indicar que al sector donde nos enfocaremos principalmente (café), está posicionado fuertemente en

esa zona, teniendo un 90% de producción en la zona; por lo que al haber varios proveedores en la zona tienen un poder de negociación poco importante en la zona.

Es importante señalar que los servicios ofrecidos por nuestros proveedores identificados son importantes para el desarrollo de las actividades de los operadores logísticos, por esta razón algunos operadores logísticos suelen incluso subcontratar parte de su flota de transporte, con el fin de satisfacer su demanda. Los servicios y productos de los proveedores identificados no tienen diferenciación importante, siendo muy fácil cambiar de un proveedor a otro.

Finalmente, el grupo de proveedores en transporte constituye una amenaza seria para la integración vertical pues hay empresas de transporte con flotas numerosas de camiones y cuentan con solvencia suficiente para convertirse en operadores logísticos. Del análisis realizado se puede deducir que el poder de negociación de los proveedores es muy bajo, solo existiendo el riesgo latente de integración vertical de las empresas de transporte de gran tamaño.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores o clientes se encuentran concentrados en grupos (cooperativas, asociaciones, comités, empresas comunales, entre otros) por lo desde este punto de vista tienen poder de negociación.

Los servicios que los clientes contratan no son diferenciados, pudiendo cambiar fácilmente de un proveedor a otro, mayormente influenciado por la diferencia de precios y la confianza que pueda haber entre las asociaciones o cooperativas con la empresa de algún servicio que este solicitando. Adicionalmente los clientes no tienen que incurrir en costos adicionales si decidieran cambiar de operadores logísticos, debido a que no cuentan con contrato a largo plazo ni mucho menos una penalidad al hacerlo. Sin embargo, los costos logísticos en que incurren los clientes forman parte importante de la estructura de costos de los exportadores y retailers.

Para una gran cantidad de clientes, una posible inversión en integración vertical hacia atrás es relativamente pequeña, sin embargo, estas empresas demuestran poco interés en incursionar en el rubro logístico al no ser su giro de negocio, deciden en gran parte tercerizar este proceso.

Los clientes de la zona encuentran ventajoso para la toma de decisiones de una empresa de transporte que su proveedor posea las siguientes características: cuente con flota propia, tenga estándares de calidad adecuados para transportar mercadería sin tener una contaminación cruzada, cuente con trazabilidad de la unidad y de la mercadería durante todo el recorrido de la ruta y posea disponibilidad de unidades para los servicios solicitados.

Por último, los clientes en este rubro son los dueños de la información al ser ellos mismo los generadores de la carga, por lo que inicialmente generan una barrera de ingreso para proyectar la demanda y poder planificar la cantidad de unidades a necesitar.

3.5.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

En la evaluación de barreras de entrada creadas por la industria no se identifican economías de escala desarrolladas que impida el ingreso de nuevos competidores. La solución desarrollada tampoco posee mucha diferenciación, pues el único atributo diferente a los servicios sustitutos es el seguimiento por tracking ofrecido por Olva Courier y Móvil Cargo. El capital necesario para iniciar un operador logístico es alto por la inversión requerida en infraestructura, el crédito otorgado por la industria, los servicios sustitutos existentes y la necesidad de cubrir pérdidas de inicio de operación.

Al analizar las barreras creadas por la industria en lo que Porter define como costes cambiantes, los clientes no tienen ninguna restricción, pues pueden cambiar de proveedor sin incurrir en costos adicionales. La industria tampoco posee tecnologías patentadas específicas que impidan el ingreso de nuevos actores y por último desde el punto de vista legal, no hay muchas restricciones para empresas nuevas, por el contrario, se cuenta con beneficio tributarios para las empresas que inicien negocios en la zona. Finalmente, del análisis realizado, se puede identificar un alto riesgo de ingreso de nuevos competidores.

3.5.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos

Entre los posibles sustitutos que podrían realizar servicios similares a los operadores logísticos se han identificado tres grupos: Cargueros, Transporte por contrato y Flota propia. Los productos sustitutos identificados no generan bajos costos para nuestros

clientes, siendo los costos para el caso de flota propia muy elevados al tener que asumir el cliente gastos de mantenimiento, personal, repuestos, entre otros.

Los productos sustitutos no muestran una mejor relación precio – desempeño para el caso del servicio de carguero y flota propia, sin embargo, en el caso de transporte por contrato al ser menor el costo sí se obtendría una mejor relación entre estos dos factores.

Para el caso de la flota propia y transporte por contrato, son productos sustitutos que no generan altas utilidades, siendo que el caso de transporte por contrato se suele sacrificar la utilidad a fin de poder obtener el contrato. Para el caso de los cargueros, es un producto sustituto que sí genera mayor utilidad al ser los precios de este servicio mucho mayor.

Actualmente la calidad de transporte que se da en la zona es pobre, dejando una ventana abierta para el ingreso de proveedores, pero esto demanda una fuerte inversión además de tener de preferencia algún vínculo con alguna asociación o cooperativa de la zona.

3.5.5 Rivalidad entre los competidores existentes

En el sector de operadores logísticos no existe una gran cantidad de empresas que brinden el servicio integral. Entre las empresas presentes en el sector se identificó a Olva Courier y J & J Transportes y Soluciones Integrales S.A.C.

Las empresas existentes no han logrado copar los envíos de carga en la zona norte, pues muchos de los productos transportados son enviados por otros medios como por ejemplo cargueros privados. Los costos fijos de ingresar al mercado como operadores logísticos son relativamente altos, por la inversión que se debe realizar en apertura de oficinas comerciales y almacenes, lo que ha generado que los operadores actuales tengan una presencia limitada en la zona.

La demanda de servicio de carga no cuenta con barreras de cambio de proveedor, pues es muy sencillo cambiar de un operador a otro, o incluso, optar por medios sustitutos de transporte. La rivalidad de la competencia en el sector es baja y no representa un riesgo para nuestra propuesta.

Cabe indicar que actualmente el transporte de mercadería se realiza mediante carguíos de las diferentes empresas de la zona; otro factor importante sobre la rivalidad de competidores; es el almacenamiento de la mercadería, ya que actualmente las condiciones de almacenaje son de baja calidad logrando que la mercadería sufra alguna contaminación. Asimismo, estas unidades no cuentan con un sistema de trazabilidad a tiempo donde los clientes puedan saber exactamente dónde están sus unidades.

3.6 Oportunidades y Amenazas del entorno

3.6.1 Oportunidades

En el plan de negocio se han identificado las siguientes oportunidades en el entorno:

- La nueva carretera IRSA Norte logra unificar cuatro regiones del país, constituyendo una oportunidad para generar mayor comercio entre estas regiones y por ende impulsar los productos para exportación desde la Amazonía norte y sus alrededores hasta Paita. (*Carretera IIRSA Norte, pág. 52*)
- El crecimiento de la agroexportación ha contribuido a generar una oportunidad de desarrollo para las regiones que atraviesa la carretera IIRSA Norte no sólo para comercio interno sino también para la exportación. (*Exportaciones, pág. 17*)
- Se ha podido identificar que existen dos (02) medios de servicio de transporte principales a lo largo de la carretera IIRSA Norte para el traslado de mercadería, los cuales son cargueros y operadores logísticos; en donde ninguno de estos medios tienen una conexión integral desde Yurimaguas hasta Paita, teniendo como principal deficiencia la ausencia de paradas en al menos uno de los puntos del plan de negocios, ya sea en Yurimaguas, Tarapoto, Jaén o Paita, lo cual genera una oportunidad de servicio en el mercado. (*Rivalidad entre proveedores existentes, pág. 63*)
- Los medios de transportes más económicos que se utilizan son los cargueros, pero la manera en cómo es acarreada y transportada la mercadería genera desconfianza para el cliente que desea exportar a través del Puerto de Paita; por otro lado, no existe operador logístico en la zona que abarque de manera integral todos los puntos del plan de negocio, logrando que el servicio sea exclusivo y de alto costo

si se desea realizar un transporte integral desde Yurimaguas, Tarapoto, Jaén y Paita. (*Rivalidad entre proveedores existentes, pág. 63*)

- Los puntos de almacenaje temporal que maneja la competencia en las diversas zonas del plan de negocio no son de infraestructura moderna ni idónea, lo que no asegura a las empresas que deseen exportar, que sus productos sean manipulados de manera adecuada. (*Rivalidad entre proveedores existentes, pág. 64*)
- El servicio al cliente de los operadores logísticos y cargueros deja mucho que desear ya que se puede identificar claramente que muchas veces no se tiene respuesta y el cliente mismo debe apersonarse al local del transportista para solicitar información. (*Amenazas de productos y servicios sustitutos, pág. 63*)
- Los seguros que proporcionan los cargueros no es un seguro flotante de mercadería lo cual genera mayor riesgo ante pérdidas durante el traslado. (*Amenazas de productos y servicios sustitutos, pág. 63*)
- La tasa de crecimiento de la población viene en aumento en la zona en influencia del servicio a brindar, generando un mayor mercado para la orientación en exportaciones, servicio que brindaremos como un plus a nuestro servicio de transporte. (*Demografía, Análisis SEPTE, pág.27*)
- Las tasas impositivas que viene dando el gobierno peruano vienen disminuyendo con el fin de promover el comercio de mercaderías en la zona de impacto donde se brindara el servicio de transporte. (*Tasas impositivas, Análisis SEPTE, pág.29*).
- El Perú viene presentando un nivel de inflación bajo, logrando una estabilidad económica, lo cual se hace atractivo para las inversiones disminuyendo el nivel de riesgo. (*Nivel de inflación, Análisis SEPTE, pág.30*).
- Los tratados internacionales vienen en crecimiento, entre el Perú y diversos países extranjeros, los cuales promueven la exportación e importación de productos, generando a su vez nuevos mercados a donde llevar la mercadería producida en la zona. (*Tratado internacionales, Análisis SEPTE, pág. 32*).
- El crecimiento económico en el país viene en aumento en los últimos años, lo cual implica que hay un mayor capital para invertir en agroindustria, generando un mayor mercado en la venta de sus productos. (*Crecimiento económico, Análisis SEPTE, pág.34*).
- El Plan Nacional de Exportaciones que se viene dando en el país, tiene en la mira la promoción del sector agroindustria como actividad de desarrollo, por lo que

está haciendo campañas para promover este sector y generar mayores ingresos a la zona pertinente.

3.6.2 Amenazas

Las amenazas encontradas en el plan de negocio son las siguientes:

- La carretera IIRSA Norte se encuentra rodeada de una geografía accidentada, lo cual hace propensa a producirse desastres naturales como derrumbes de tierra y piedras que podría impedir la libre circulación del tránsito por la zona. (*Carretera IIRSA Norte, pág. 52*)
- Las temporadas de lluvias a lo largo de la IIRSA Norte, frena el comercio de diferentes productos por lo cual se vería perjudicado el nivel de mercadería a transportar. (*Carretera IIRSA Norte, pág. 53*)
- El narcotráfico está presente en las regiones que forman parte de la IIRSA Norte, debiendo tomar medidas preventivas que permitan disminuir el riesgo. (*Carretera IIRSA Norte, pág. 60*)
- Al existir un mercado de transporte con un mayor número de empresas de carga, esto generaría que los costos de transporte sean más económicos, sin mencionar los riesgos que estos presentan, en donde los clientes podrían buscar abaratar costos en el servicio. (*Rivalidad entre proveedores existentes, pág. 64*).
- Al existir asociaciones o cooperativas de café, ellos podrían acordar no acceder al servicio de transporte brindado debido a la confianza o afinidad que pueda existir con las empresas de transporte en la zona actualmente. (*Poder de Negociación de los compradores, pág. 64*).
- Los conflictos sociales que se han venido presentando en la zona durante los últimos años vienen en aumento, lo cual al ingresar una nueva empresa al mercado que no es propia de la zona podría representar algunos inconvenientes. (*Conflictos sociales, Análisis SEPTTE, pág.26*)

CAPITULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se vera de forma resumida el análisis del estudio de mercado realizado para llevar a cabo este proyecto de tesis, el estudio de mercado completo se encuentra en el anexo 05; en el cual se detalla los comentarios, afirmaciones, dudas y negaciones de las personas entrevistadas.

4.1 Objetivo General

Identificar el proceso de elección de un operador logístico y/o empresa de transporte determinando las características de transporte y almacenamiento de los productos, así como evaluar el concepto de un nuevo proveedor de logística y transporte en las empresas agroexportadoras de la zona de influencia de Tarapoto, Yurimaguas, Jaén y Paita.

4.2 Objetivos Específicos

- Conocer los principales requerimientos de la empresa para la contratación de operadores logísticos.
- Determinar el uso actual y potencial de la ruta Yurimaguas - Tarapoto - Jaén - Paita, identificando las características de los productos enviados.
- Conocer cuáles son las características percibidas en el operador logístico ideal.
- Evaluar el concepto de un nuevo operador logístico.

4.3 Metodología Empleada

Entrevistas en profundidad: La entrevista en profundidad es una entrevista personal, directa y semiestructurada en la que un investigador hace una indagación exhaustiva para lograr que el entrevistado exprese en forma detallada sus motivaciones, creencias y sentimientos sobre un tema.

La entrevista contó con una guía de pautas elaborada por el equipo de investigación, cuyo tiempo de empleo fue de 30 minutos, y debido a que los entrevistados se encontraban fuera de Lima, se realizaron vía telefónica.

4.4 Muestra

Para la selección de los encargados, se tomó la lista de empresas que trabajan en el rubro, y se dividió en tres niveles basado en el movimiento de exportaciones realizadas durante los últimos años; los niveles fueron establecidos por la cantidad de toneladas exportadas en el año 2018, y de los cuales se tomaron a los más representativos de cada nivel.

Se realizaron 9 entrevistas en profundidad a los encargados de la toma de decisiones de la contratación de los servicios logísticos y de transporte de las empresas / cooperativas agroexportadoras de la zona norte del país que hacen uso de la ruta Yurimaguas - Tarapoto - Jaén - Paíta, completa o parcialmente.

Cabe mencionar que la mayoría de entrevistados señaló trabajar hace más de 5 años en la zona, pero como decisores de la contratación de servicios de transporte tienen en promedio 3 años.

La mayoría de las empresas dedicadas a la agroindustria, o productoras agrícolas tienen como fin la exportación y en menor medida el consumo local. Esto demanda que se hayan establecido procedimientos que permiten estandarizar la forma de acopio y traslado de sus productos desde la zona de producción hasta el destino final, los cuales, en la mayoría de los casos, son zonas portuarias de alto tráfico.

4.5 Principales Resultados

Los resultados del estudio de mercado se presentarán por los principales sectores analizados:

4.5.1 Características de las Empresas

La mayoría de los agricultores se suelen asociar a través de cooperativas y actúan de forma integrada como una sola empresa. Ello les permite formalizarse como entidades exportadoras y así poder realizar transacciones comerciales cumpliendo los requisitos de ley. El hecho de pasar a funcionar como cooperativas hace que el negocio se base en factores de confianza establecido por una participación comunal.

En este mercado la mayoría de los proveedores que trabajan con estas empresas deben tener un vínculo de confianza que permitan dar el pase para el trabajo en la cooperativa. Adicionalmente, existe una prioridad de trabajo con los mismos miembros

de la comunidad por el hecho de ser conocidos y generar un círculo laboral sostenible en la misma.

4.5.2 Productos de la zona

Los principales productos que se comercializan en la zona son: café, cacao, madera y aceites. El producto con mayor movimiento comercial es el café, el cual no solo abarca la exportación sino el consumo interno.

La ruta Yurimaguas - Tarapoto - Jaén - Paita, es conocida como una zona cafetalera de alto tránsito. Es decir, son muchas empresas dedicadas al cultivo y comercialización del café, en donde Paita funciona principalmente como zona de embarque clave debido a los costos de traslado.

La exportación del café se basa a través de contratos de exportación los cuales son pactados previamente por un cliente en el extranjero (Estados Unidos, China, entre otros); éstos trabajan con determinados agentes aduaneros y por tanto la elección de un puerto de embarque puede verse influenciado de manera directa por el destino de sus productos.

4.6 Evaluación general del concepto

En general, el impacto es positivo, principalmente en las empresas de mayor productividad. Para la mayoría, los operadores logísticos / transporte son percibidos como empresas grandes - a diferencia de los transportistas locales - que maneja altos estándares de calidad y que poseen una flota competitiva.

Sin embargo, este nivel de calidad del servicio es percibido como costoso y genera la idea de que serían usados principalmente por empresas grandes que tienen algún tipo de requerimiento especial por un cliente (como por ejemplo un grado de calidad mayor del producto comercializado), o el tener que llevar una carga mucho mayor de la que trasladan actualmente.

Una posible razón es que los actuales “*operadores logísticos y de transporte*” son usados por empresas que poseen un mayor volumen de producción, y cuya operación de embarque demanda mucho más planeamiento.

a. Aspectos que agradan o generan interés: Las salidas diarias y los tiempos definidos son los aspectos que más agradan. Este tipo de características serán apreciados principalmente durante la época de mayor productividad.

b. Aspectos que no agradan / no generan interés: Transportar mercadería en camiones a doble nivel en paletas, esto es principalmente requerido para transporte de un tipo de producto con otro tipo de tratamiento. Actualmente, la inocuidad del producto solo se circunscribe a una limpieza exhaustiva de la tolva del vehículo y el uso de material de recubrimiento para que la carga no quede expuesta. Esto da la sensación de ser un costo mucho más elevado y pierde el interés generado.

c. Aspectos de evaluación neutral: En este apartado se señalan aquellos aspectos de reacción neutral debido a que son productos esperados por defecto por el servicio tales como el tracking del producto y el servicio de call center. Sin embargo, vemos que estos podrían generar interés en la medida que tengan un soporte de innovación tecnológica de por medio (como una aplicación para celular).

4.7 Conclusiones y recomendaciones del Estudio de Mercado

- En la actualidad, la distribución de productos de las empresas agroexportadoras de la zona norte del país funciona a través de un sistema tradicional, es decir la contratación de un tercero como operador de transporte, el cual tiene el respaldo verbal de la comunidad; y durante todo el proceso se subcontrata otros servicios como el pago de seguros, acompañamientos para la vigilancia de la mercadería, y otros.

- Es así como muchas veces la decisión sobre qué empresa contratar recae directamente en los lazos de confianza entablados previamente con la comunidad, por lo que se requiere realizar un trabajo para la generación de confianza con la comunidad.

- Las empresas que operan con una mayor carga han trabajado con operadores logísticos. Estos son contratados únicamente en circunstancias específicas - como por ejemplo según un contrato con un cliente final - y son percibidas como costosas.

- Muchas de las decisiones de contratación de empresas de transporte se apoyan en 2 atributos: costos de traslado y confianza del proveedor. La confianza se determina bajo 2 variables: i) En que no haya pérdidas del producto en el transcurso del recorrido, por robos; ii) En que la empresa sea formal, tenga todos sus documentos en regla y sea respetuosa de los protocolos (carga llevada versus total de carga permitida según documentos del vehículo).

- Se sugiere empezar el piloto de implementación del operador logístico con las empresas identificadas en el grupo 1. Estas son más receptivas a invertir en soluciones integrales sin que afecte sus relaciones de manera directa con la comunidad. En el grupo 3, es muy probable que los servicios de transporte sean designados a miembros de la comunidad y, por lo tanto, afectando sus intereses de sostenibilidad.

- Existiría una oportunidad de que el proveedor de servicio no solo enfoque netamente en dar un servicio de calidad, sino más bien de ser un agente integrador de la zona. La oportunidad radicaría en establecer conexiones entre los diferentes tipos de negocio, llevando información y comunicación por la ruta, en las que podrían capacitar y hacer una red de apoyo y capacitación que agregaría una propuesta de valor más competitiva para el servicio. Es decir, la propuesta de valor radicaría no en vender el servicio sofisticado de un nuevo operador logístico / transporte, sino más bien en posicionarse como el único agente integrador de este servicio en la zona evaluada.

CAPITULO V. DISEÑO DEL SERVICIO

5.1. Definición del Negocio

5.1.1. Modelo de Negocio

Nuestro modelo de negocio estará enfocado a un servicio focalizado para el transporte de mercadería a lo largo de la IIRSA Norte entre Yurimaguas y Paita (sin considerar el desvío hacia Chiclayo), a través del uso de almacenes “cross docks” instalados estratégicamente a lo largo de la IIRSA Norte para que de esta manera las empresas puedan generar o aumentar su nivel de exportaciones, siendo así un aliado logístico para ellos, brindándoles un servicio seguro y a un buen precio de la siguiente manera:

- Instalación de “cross docks” de manera estratégica a lo largo de la IIRSA Norte.
- Fechas y horarios de salida definidos desde Yurimaguas, pasando por los “cross docks” hasta llegar al puerto de Paita y viceversa.
- Seguimiento y control de los camiones durante el viaje para cumplir con los compromisos de entrega.
- Horarios de atención para recepción de la mercadería en los “cross dock”.
- Almacenamiento de mercadería en condiciones seguras y en buen estado.

Teniendo como principio el compromiso en el cumplimiento de los tiempos de entrega basándonos en el personal adecuado para desarrollar sus funciones, debidamente capacitado, con infraestructura segura, mano de obra calificada y camiones óptimos para brindar un buen desempeño logístico. De esta manera se logrará afianzar a los clientes desarrollando un valor agregado en ellos y poder incentivar el desarrollo de las exportaciones en el país, así como, su consumo interno, ya que se brindará el mismo servicio para empresas retails que deseen importar desde el puerto de Paita a este sector vial para consumo interno.

5.1.2. Servicio

Brindar un servicio de operador logístico 2 PL para mercadería a temperatura ambiente a través de un proceso eficiente y eficaz que promueva la exportación y

consumo interno en nuestro país. La ruta del servicio será desarrollada a través del uso de la carretera IIRSA Norte, desde la ciudad de Paita hasta la ciudad de Yurimaguas.

5.1.3. Atributos Clave

Los atributos clave se basan en las necesidades que se han podido identificar en el estudio de mercado realizado en la zona de influencia siendo los siguientes:

- Alto nivel de confiabilidad en el almacenamiento momentáneo de mercadería, así como, en el traslado de mercadería que permita la diferenciación con la competencia.
- Infraestructura de vanguardia que permita un eficiente y rápido movimiento logístico tanto en la descarga de mercadería, carga y tiempos de traslado.
- Cumplimiento en los tiempos de traslado en función a los compromisos de entrega de punto a punto.
- Disponibilidad de flota.
- Atención adecuada ante consultas y/o reclamos.
- Trato personalizado con los clientes, evitar tratar con mediadores.
- Precios competitivos en referencia a los servicios que se brindara al cliente.

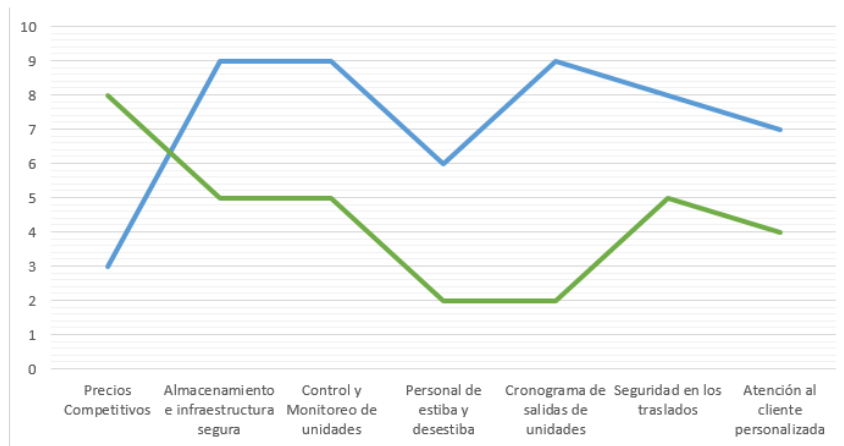
Para tener una mejor visión sobre la valoración de los atributos claves de la empresa en comparación con los que actualmente existen en el mercado, se muestra el siguiente cuadro de valor:

Tabla 5.1 Ponderación de factores claves de éxito

Factor Clave	Nuestra empresa	Promedio Mercado
Precios Competitivos	3	8
Almacenamiento e infraestructura segura	9	5
Control y Monitoreo de unidades	9	5
Personal de estiba y desestiba	6	2
Cronograma de salidas de unidades	9	2
Seguridad en los traslados	8	5
Atención personalizada al cliente	7	4

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Gráfico 5.1 Mapa de Valor de factores claves de éxito



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

5.2. Descripción del servicio

El servicio consiste en brindar un servicio logístico 2 PL que comprenda desde la recepción de la mercadería (a temperatura ambiente) en los cuatro almacenes “cross docks” ubicados estratégicamente tanto en Yurimaguas, Tarapoto, Jaén y Paita (localidades pertenecientes de la IIRSA Norte), para luego ser transportados con destino a Paita para su posterior exportación, con la salvedad que se pueden realizar descargas de mercadería en los “cross docks” mencionados; así mismo, el servicio contempla la ruta de retorno. Todos estos procesos estarán registrados en un control interno tanto digital como documentario en los “cross docks”, así como el seguimiento y control en los tiempos de traslado de punto a punto de los camiones hasta su destino final, brindando así, seguridad al cliente tanto en el almacenamiento momentáneo como en el traslado de la mercadería.

5.3. Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor como plan de negocio es brindar un servicio de traslado de mercadería diferenciado a los servicios actuales que proveen las empresas de transporte, en este caso cargueros como operadores logísticos a lo largo de la IIRSA Norte. Esta diferenciación está dada por lo siguiente:

- Contar con “cross docks” ubicados estratégicamente, que sean modernos y seguros los cuales no existen a lo largo de la IIRSA Norte, trayendo consigo confianza a los clientes.

- Contar con una flota de camiones modernos tipo furgón de 30 toneladas y de 100m³ para una rápida carga de mercadería y traslado seguro hacia cada destino, debidamente saneados para transportar la mercadería sin tener contaminación cruzada.
- Personal de estiba y desestiba subcontratada, en nuestros almacenes cross dock para carga y descarga de la mercadería.
- Sistema de información digital y plataforma de monitoreo de unidades (GPS) durante su traslado; así como equipos celulares el cual contarán los choferes de las unidades de transporte para una eficiente comunicación.
- Personal debidamente capacitado tanto en los cross docks, oficinas y transporte, para capacitar a los clientes interesados en buscar exportar sus productos

CAPITULO VI. PROYECTO DE LA EMPRESA

6.1 Marco Legal y Tributario

6.1.1 Marco Legal

Transporte

MTC

De acuerdo con la normativa del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, las empresas que presten el servicio de transporte con flota propia deben inscribirse como empresas autorizadas para transportar mercancías en general o materiales y residuos peligrosos para mercancías especiales. Dado que el permiso otorgado por el MTC es para la flota de transporte, el operador logístico no requiere de permiso del Ministerio, sin embargo, es responsable de contratar solo empresas que cuenten con el registro correspondiente.

Por otro lado, la empresa debe velar por el cumplimiento del Reglamento Nacional de Vehículos detallado en el Decreto Supremo N° 058-2003-MTC (Ministerio de Transporte y Comunicaciones del Perú, 2019) donde se establecen los pesos y medidas de acuerdo con cada configuración vehicular de los camiones que serán usados en el proyecto. Como parte de la responsabilidad de los almacenes, terminales de almacenamiento, generadores y dadoras o remitentes de carga se establece en la Resolución Directoral N° 2253-2008-MTC/20 que “[c]uando el origen de las mercancías sea de un solo generados o de un solo punto de carga” (Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú, 2019) será obligatoria la emisión de una Constancia de verificación de pesos y medidas.

DIGESA

De acuerdo con lo estipulado por el Decreto Supremo 007-98-SA (Ministerio de Salud del Perú, 1998) el transporte de alimentos y bebidas, materias primas, ingredientes y aditivos debe cumplir con las condiciones estipuladas en el artículo 75 de la mencionada norma. Entre estos se destaca el principio de prevención de contaminación o alteración de los productos. Con este propósito los vehículos de transporte deben estar

acondicionados y provistos de protección contra efectos del calor, humedad y sequedad. Al mismo tiempo se detalla que los medios de transporte de alimentos o sus ingredientes y aditivos no deben ser utilizados para transportar otros productos no alimenticios. No se puede transportar en vehículos que hayan transportado tóxicos, pesticidas, insecticidas y cualquier otra sustancia análoga.

Al mismo tiempo la norma establece que los compartimientos utilizados para la carga deben ser sometidos a limpieza y desinfección antes de ubicar los alimentos en el compartimiento de transporte. La carga, estiba y descarga se debe realizar de tal manera que no se contaminen los productos con otros que esté transportando la misma unidad de transporte.

Almacenes

MINSA - DIGESA

Debido a lo establecido por el Ministerio de Salud, mediante Decreto Supremo 007-98 se instauran lineamientos para la estandarización en el almacenamiento de materias primas, productos terminados, productos perecibles, manipuleo y estiba de productos para consumo e inspecciones en salubridad en las áreas de almacenaje. Entre lo más importante, esta norma establece las distancias mínimas para la colocación de productos que deben guardar una distancia de 0.10 metros entre el nivel inferior y el piso; 0.15 metros respecto a las paredes y 0.50 metros respecto al techo.

En el 2015, el MINSA aprueba la R.M. N°132-2015 normatividad que regula las buenas prácticas en almacenamiento de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios en Laboratorios Droguerías, Almacenes Especializados y Almacenes Aduaneros, que luego con R.M. N°233-2015/MINSA se le incorporan disposiciones complementarias, que entre sus principales disposiciones entre ambas normas se establece la elaboración de un manual de calidad, identificando los procesos críticos de la operación o donde pueda existir algún riesgo de contaminación cruzada, para implementar controles necesarios para mitigar estos riesgos; separar los espacios de carga y descarga con los de almacenamiento; los almacenes deben contar con la señalética informativa, de advertencia y de prohibición según corresponda; contar con equipos

adecuados para la manipulación de la mercadería; mantener una buena iluminación, ventilación y temperatura dentro de las instalaciones; disponer de mantas o cubiertas especiales, paletas, racks, entre otros medios de apilamiento de productos, ya que no se deben colocar sobre el suelo.

Las normas antes descritas serán tomadas como base para el diseño e implementación de los almacenes para la evaluación del proyecto de inversión.

6.1.2 Marco Tributario

El servicio ofrecido para el presente plan involucra operaciones en las regiones de Loreto, San Martín, Amazonas, Cajamarca y Piura. Tres de los cinco departamentos de presencia de nuestro operador logístico pertenecen a la Amazonía peruana y cuentan con beneficios tributarios especiales determinados en la Ley 27037: Ley de promoción de la inversión en la Amazonía.

La Ley y sus modificatorias establecen los territorios comprendidos en la Amazonía y los beneficios tributarios a los que se pueden acoger las empresas que pertenezcan a esta región (Congreso de la República del Perú, 1998). El artículo 3 de la ley establece que la Amazonía comprende los departamentos de Loreto, Madre de Dios, Ucayali, Amazonas y San Martín; también el inciso “c” establece que las provincias de Jaén y San Ignacio de la región de Cajamarca están comprendidas en la Amazonia. Por tanto, cuatro de los 5 departamentos de acción de nuestro proyecto están comprendidos en la Amazonía y corresponde aplicar los siguientes beneficios tributarios.

La Ley establece en el artículo 12 numeral 12.1 que “Los contribuyentes ubicados en la Amazonía, dedicados principalmente a las actividades comprendidas en el numeral 11.1 del Artículo 11, así como a las actividades de extracción forestal aplicarán para efectos del Impuesto a la Renta correspondiente a rentas de tercera categoría, una tasa de 10% (diez por ciento)”. Asimismo, el numeral 11.1 detalla que “se encuentran comprendidas las siguientes actividades económicas: agropecuaria, acuicultura, pesca, turismo, así como las actividades manufactureras vinculadas al procesamiento, transformación y comercialización de productos primarios provenientes de las actividades antes indicadas y la transformación forestal, siempre que dichas actividades

se realicen en la zona”. Por tanto, nuestra actividad logística no estaría comprendida en el beneficio de impuesto a la renta.

De acuerdo con lo descrito en el numeral 13.1 inciso “c” están exentos del impuesto general a las ventas los servicios que se presten en la zona; por lo que, los servicios de nuestro proyecto no pagarían el IGV. Adicionalmente, las empresas que se acogen a la Ley de promoción de la inversión en la Amazonía se encuentran “...exoneradas del Impuesto Extraordinario de Solidaridad y del Impuesto Extraordinario a los Activos Netos” (Congreso de la República del Perú, 1998) según lo establece el artículo 15 de la Ley 27037.

Por otro lado, los requisitos establecidos para el uso de los beneficios detallados líneas arriba son: Contar con domicilio fiscal y registro en la zona de la Amazonía y en segundo lugar que sus activos fijos se encuentren ubicados en al menos 70% dentro del ámbito geográfico de la Amazonia.

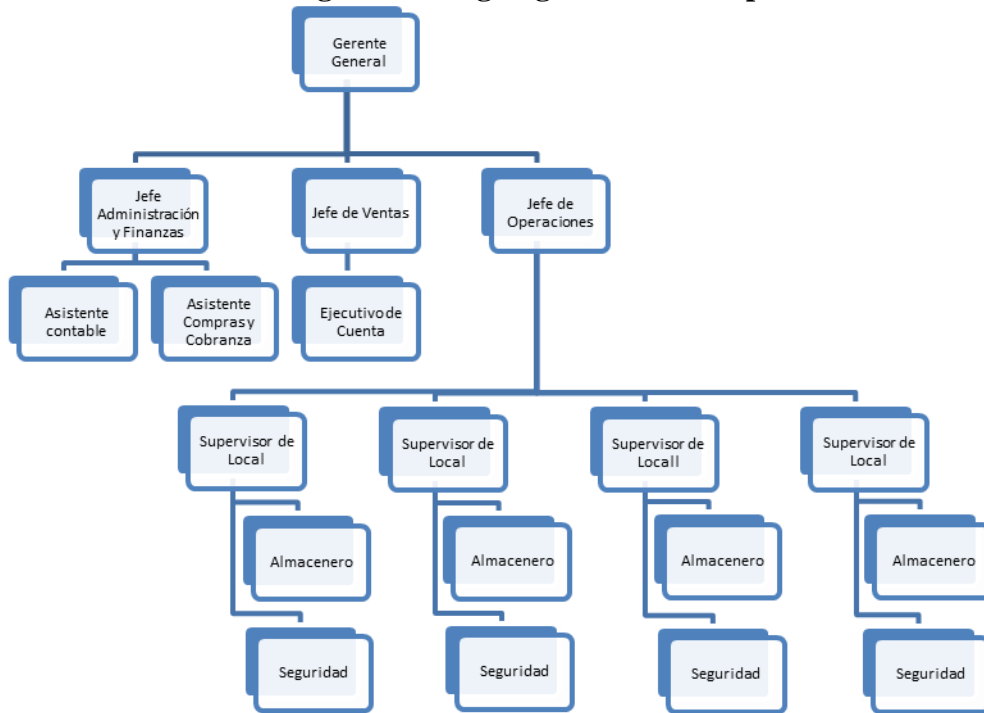
La vigencia de los beneficios descritos es de 50 años contados a partir 1999, lo que permite al proyecto contar con un horizonte de 30 años del uso de los beneficios tributarios.

6.2 Estructura Organizacional

6.2.1 Organigrama

De acuerdo con las localidades en que se abrirán oficinas y las funciones a desarrollar para el inicio del proyecto se propone el siguiente organigrama detallado en la figura 6.1, el mismo que busca la minimización de recursos humanos y optimización de operaciones con el menor costo fijo posible.

Figura 6.1 Organigrama de la empresa



6.2.2 Funciones y responsabilidades específicas del cargo

Gerente General

Perfil: Profesional en Administración o carreras afines, experiencia mínima 5 años en cargos de responsabilidad.

Funciones y responsabilidades:

- Representar a la empresa ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, tributarias, políticas y policiales.
- Ejecutar el plan de negocios aprobado por el directorio
- Velar por el cumplimiento de las estrategias empresariales propuestas
- Preparar y ejecutar el presupuesto aprobado por el directorio
- Celebrar y firmar contratos y obligaciones de la empresa dentro de los criterios autorizados.
- Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, plan de acción anual y programas de inversión, mantenimiento y gastos.

- Velar por la gestión financiera de la empresa
- Velar por el cumplimiento de las normas legales y tributarias aplicables a la empresa

Jefe de administración y finanzas

Perfil: Contador publico

Funciones y responsabilidades:

Llevar la contabilidad de la empresa

- Gestionar las tareas de orden financiero, administrativo y recursos humanos de la empresa
- Evaluar la situación financiera de proyectos a fin de apoyar a la jefatura en la toma de decisiones
- Dar seguimiento a indicadores de gestión
- Controlar el presupuesto asignado manteniendo gastos pertinentes de acuerdo con lo aprobado
- Analizar y gestionar requerimiento de compras solicitadas por la gerencia
- Organizar y controlar el trabajo del personal de la empresa
- Establecer y generar la mejora continua a los procedimientos vigentes
- Verificar la declaración mensual a Sunat de compras y ventas
- Autorizar los pagos a proveedores y al personal de la empresa
- Gestionar las cobranzas
- Proyectar el flujo de efectivo de la empresa
- Gestión de las cuentas bancarias de la empresa
- Realizar cualquier actividad de índole similar a las anteriores que la gerencia le requiera

Asistente de compras y cobranza

Perfil: Técnico o estudiante de administración o afines

Funciones y responsabilidades:

- Evaluación crediticia de los nuevos clientes

- Realizar la gestión de cobranza personalizada a los clientes a través de llamadas telefónicas y/o envío de correos electrónicos.
- Reporte semanal de las facturas por vencer para el seguimiento de cobranzas
- Registrar los pagos recibidos diariamente
- Coordinar con el área de ventas las deudas de clientes para aprobación de nuevos servicios.
- Solicitar cotizaciones a proveedores y remitirlos al supervisor de finanzas
- Elaboración de cuadros comparativos
- Emitir órdenes de compra y solicitar aprobación del superior
- Mantener el archivo adecuado de las compras de la empresa
- Mantener registro de la selección y evaluación de los proveedores
- Demás funciones relacionadas a su área.

Asistente contable

Perfil: Técnico o estudiante de contabilidad

Funciones y responsabilidades:

- Control de la Caja
- Ingreso de planillas y pago mensual de colaboradores
- Elaborar la nómina de pago Essalud y fondos de pensión del personal
- Elaboración de los estados financieros
- Manejo de Caja chica
- Declaraciones mensuales a SUNAT
- Archivo documentario de las ventas y compras de la empresa
- Registro en el sistema contable
- Reporte mensual de compras y ventas
- Clasificar de acuerdo con los centros de costos de la empresa
- Colaboración continua en otras labores asignadas por su superior inmediato

Jefe de ventas

Perfil: Experiencia mínima 5 años en ventas

Funciones y responsabilidades:

- Generar bases de datos con potenciales clientes
- Disponer y aprobar la tarifa de venta y descuentos aplicables según políticas de la empresa
- Establecer las metas de venta
- Motivar y gestionar las ventas del equipo de ejecutivos
- Publicitar y contactar nuevos clientes
- Reportes de gestión de ventas
- Elaboración y presentación de propuestas comerciales

Ejecutivo de venta

Perfil: Experiencia mínima 2 años en ventas

Funciones y responsabilidades:

- Generar y desarrollar cartera de clientes nuevos
- Contactar y gestionar los servicios con los clientes
- Cumplir con las metas de ventas
- Reportar semanalmente las ventas realizadas
- Mantener la satisfacción del cliente
- Atención de consultas y reclamos de clientes.
- Coordinar con operaciones la capacidad instalada para no vender servicios que no serán atendidos.

Jefe de operaciones

Perfil: Bachiller en administración, ingeniería industrial o afines

Funciones y responsabilidades:

- Seguimiento constante de la ubicación de las unidades
- Verificación de cumplimiento de las políticas de la empresa por los conductores
- Coordinación con los locales para la programación de carga y descarga
- Coordinar con el área de ventas la capacidad de transporte
- Supervisar el desempeño de los almacenes y operaciones de transporte
- Cumplir la normativas y estándares aplicables al rubro de almacenes y transporte de la empresa

Supervisor de local

Perfil: Técnico o profesional de administración o afines. Experiencia mínima 3 años.

Funciones y responsabilidades:

- Atención de solicitudes de los clientes y ejecutivos de cuenta
- Archivo de documentación
- Custodiar documentación
- Elaboración de informes semanales de despachos
- Reporte de envíos para la facturación a clientes
- Planificación de envíos de la semana
- Realizar el inventario de mercancías
- Autoriza guías de despacho y órdenes de compras.
- Garantiza el cumplimiento de las normas legales y de buenas prácticas del almacén
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas

Almacenero de local

Perfil: Experiencia mínima 2 años en cargos similares

Funciones y responsabilidades:

- Recibe, revisa y organiza los materiales y equipos adquiridos por la Institución.
- Colabora en la clasificación, codificación y rotulación de materiales y equipos que ingresan al almacén.
- Registra y lleva el control de materiales y equipos que ingresan y egresan del almacén.
- Distribuye y moviliza materiales y equipos de la unidad.
- Colabora en la realización de inventarios periódicos.
- Recibe, verifica y despacha las requisiciones de materiales y equipos de las unidades de la empresa
- Elabora guías de despacho y órdenes de compras.
- Lleva el archivo del almacén

- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Seguridad de local

Perfil: Experiencia mínima 2 años en cargos similares

Funciones y responsabilidades:

- Controlar todo el personal y objetos que ingresan al almacén
- Custodia la mercancía existente en el almacén.
- Verificar el ingreso y salida de mercancía de acuerdo con los documentos de cada transacción.
- Verificar la asistencia diaria del personal adscrito al Centro de Acopio y notificar cualquier incidencia
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Colabora en la realización de inventarios periódicos.

6.3 Tipo, Visión, Misión y Valores

6.3.1 Tipo de Empresa

El operador logístico que llevará a cabo el servicio de transporte de mercadería en la ruta Paita – Yurimaguas, será una empresa tipo Sociedad Anónima Cerrada, contando con una Junta General de Accionistas y una Gerencia.

6.3.2 Misión

La misión de la empresa es “Brindar el servicio integrado de transporte de carga, asegurando la puntualidad y seguridad hacia nuestro cliente; esto mediante el compromiso de nuestra fuerza laboral proponiendo soluciones a la medida del cliente, logrando obtener alianzas estratégicas con ellos.”

6.3.3 Visión

La visión de la empresa es “Ser reconocidos como el mejor operador logístico de transporte terrestre de mercadería de la zona norte del país, comprometidos al servicio de calidad hacia el cliente, teniendo como guía los valores de la empresa”.

6.3.4 Valores

- Puntualidad: Cumplimiento en los plazos de tiempo establecidos a nuestros clientes, brindando una asesoría a medida de lo requerido.
- Competitividad: Los procesos de la cadena de suministro se llevan a cabo de forma estandarizada logrando brindar el mejor servicio y al mejor costo.
- Compromiso: Búsqueda constante de un clima laboral de manera que el trabajador se encuentre motivado en su ambiente laboral buscando el óptimo desarrollo personal y de la empresa.
- Servicio de calidad: Mediante una asesoría hecha a la medida del cliente y una correcta planificación en el servicio de transporte generan fuerte relaciones comerciales con nuestros clientes.
- Confianza: Fortalecemos el lazo de confianza con nuestros clientes mediante nuestro sistema de seguridad y seguimientos de pedidos a lo largo de la ruta.

6.4 Análisis de Fortalezas y Debilidades de la empresa

6.4.1 Fortalezas

Las fortalezas que posee la empresa de cara al mercado escogido son:

- Contar con flota propia, de cara a los diferentes clientes que existen en el mercado, encuentran una característica primordial que la empresa que brinde el servicio de transporte y almacenamiento cuente con una flota propia de transporte, de tal manera que no existan intermediarios al momento de realizar el servicio. (*Propuesta de valor, pág.78*)
- Servicio de estiba y desestiba, contar con personal que realice la carga y descarga de la mercadería ya sea en los puntos de cross docks, planta procesadora o almacenes aduaneros. (*Propuesta de valor, pág.78*)
- Salidas y horarios programados, con el fin de formalizar el servicio brindado, se programarán las salidas de la mercadería de los diferentes puntos de

almacenamiento, para que los diferentes clientes sepan cuando enviar su carga y cuando estarían llegando a su destino, para evitar así demoras en los tiempos de entrega de los diferentes contratos que posean. (*Propuesta de valor, pág.78*)

- Servicio de GPS en las unidades que transportan mercadería, logrando trazabilidad de la unidad de transporte durante todo el trayecto, asimismo se le brindará un usuario y contraseña al usuario para que ellos mismos puedan ver donde se encuentra su mercadería sin tener que llamar a nuestra empresa. (*Impacto TI, Análisis SEPTTE, pág.38*)
- Contar con unidades debidamente saneadas en cada traslado de mercadería, esta actividad evita la contaminación cruzada que existe actualmente en las empresas que realizan este servicio, logrando así que la mercadería no llegue en sus óptimas condiciones y teniendo grandes mermas al momento de entregar el producto. (*Propuesta de valor, pág.78*)
- Trato personalizado con cada cliente, del estudio de mercado realizado, salió como una característica importante, que los clientes realizan tratos directos con los dueños de las empresas de transporte, evitando intermediarios y asegurándose de esta manera que hay un trato serio. (*Propuesta de valor, pág.78*)
- Servicio de asesoramiento en exportación, este servicio va destinado para aquellos clientes que no tienen gran conocimiento de cómo lograr posicionar su mercadería al mercado exterior; con esto se busca ser socios estratégicos de este mercado para buscar un fin común. (*Propuesta de valor, pág.78*).
- Empresa comprometida con la protección ambiental debido a que la flota de camiones será moderna y no emitirán tanto CO₂, al tener este servicio los clientes tienen un plus adicional al momento de presentarse para obtener nuevos contratos con clientes extranjeros. (*Protección ambiente, Análisis SEPTTE, pág.41*)
- Asimismo, con lo indicado en la fortaleza anterior también contribuimos en reducción de la huella de carbono, la cual también es un plus al momento de vender sus productos en los mercados competitivos del extranjero. (*Huella de carbono, Análisis SEPTTE, pág. 42*).

6.4.2 Debilidades

Las debilidades encontradas para este negocio son las siguientes:

- No contar con una relación directa con los directivos de las asociaciones o cooperativas de la zona, esto debido a que es la forma más fácil de entrar en un mercado como este; por lo que se debe buscar otras formas más agresivas de entrar en este mercado.
- Precio elevado en comparación de las empresas que actualmente operan ahí, debido a esto la estrategia de marketing debe sacar a relucir las ventajas competitivas que posee la empresa para lograr posicionarnos en el menor tiempo posible

6.5 Matriz FODA

Se realizará la matriz FODA para poder determinar las estrategias que permitirán cumplir con los objetivos del plan de negocio.

6.5.1 Oportunidades

- Ausencia de operadores logísticos integrales en la zona, actualmente las empresas que trabajan en la zona poseen solo un negocio especializado de toda la cadena y no abarcan de manera global los distintos servicios, es decir, un proveedor solo cuenta con flota de camiones y brinda el servicio de transporte, pero no realiza la estiba o desestiba.
- Clientes extranjeros demandan altos estándares de gestión que los proveedores actuales no cumplen, debido a la alta competitividad de los mercados globales, exigen que la calidad de la materia prima este en las mejores condiciones y sin contaminación alguna; actualmente los vehículos usados para transportar la mercadería no son saneados de la manera correcta, por lo que existe una contaminación cruzada.
- Incremento de la demanda de productos agroindustriales peruanos, gracias a la apertura comercial peruana, debido a los tratados de libres comercios que actualmente está vigente y los que están por llevarse a cabo generan grandes oportunidades de negocio para la exportación de mercadería de esa zona
- Porcentaje alto de mermas, debido a la contaminación cruzada, inseguridad del transporte y mala manipulación de la carga.

6.5.2 Amenazas

- Riesgo de accidentes por las características de la zona, cabe indicar que la IIRSA Norte atraviesa la selva y sierra peruana, en las cuales se presentan deslizamientos de tierra.
- Situaciones climatológicas complicadas en temporada de lluvia, en donde parte de la carretera se interrumpe.
- Existencia de competencia por precios bajos en los traslados de mercadería, al ser una zona cafetalera existen diversas empresas de transportes por lo que siempre están en disputa por el precio más bajo.
- Riesgo de plagas que disminuyan el flujo de mercadería, debido a que en la zona existe demasiada vegetación por lo cual que afectos a diferentes plagas.
- Existencia de delincuencia en la zona al ser una ruta larga y sensible a robos.
- Variabilidad en el incremento del precio del combustible.
- No se sabe cómo reaccionará el mercado de empresas de transporte con el ingreso de un nuevo competidor con estándares altos y que trata de manejar un margen de ganancia muy acotado en los inicios de su operación.

6.5.3 Fortalezas

- Entrega puntual de mercadería, con lo cual no tendría penalidades en el incumplimiento de la entrega de la mercadería.
- Traslado de mercadería en óptimas condiciones y sin mermas, evitando así la contaminación cruzada de la mercadería.
- Cross docks modernos y seguros para el almacenamiento temporal de la mercadería.
- Servicio integral que incluye transporte internacional, brindando así la coordinación directa de la cadena de suministro, evitando la interacción con tantos agentes de la cadena.
- Acarreo de mercadería rápida y efectiva, tanto para carga y descarga en las unidades de transporte.
- Ubicación estratégica de cross docks en provincias donde hay mayor población de habitantes a lo largo de la IIRSA Norte; así mismo las personas pueden

descargar sus productos a granel sin problema y en gran volumen debido a que los cross docks se ubicarán fuera de zonas urbanas.

- Servicio al cliente capacitado con número de personas idóneas para poder atender todas las llamadas y correos entrantes, factor que carece en la zona.

6.5.4 Debilidades

- Alto financiamiento para dar inicio a la implementación del plan de negocio, debido a la obtención de locales, acondicionamiento de oficinas, flota propia, seguros y contratación de personal.
- El precio del nivel de servicio otorgado será mayor al de las empresas de carga y de operadores logísticos de la zona, por los servicios diferenciados que se brindará.
- Empresa será nueva en el mercado por lo que el plan de marketing tendrá que ser muy agresivo en los dos primeros años.
- No contar con el 100% de flota propia, esto podría impactar en el cumplimiento del servicio hacia los clientes por la falta de incumplimiento en la disponibilidad de unidades de la empresa subcontratada.

6.6 Matriz EFE y Matriz EFI

6.6.1 Matriz EFE

La matriz EFE presentada a continuación mostrará la evaluación de los factores externos, la cual ayudará a la obtención de las estrategias que tomará nuestra empresa para el ingreso de este mercado.

Tabla 6.1 Ponderación factores externos

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		
1. Riesgo de accidentes por las características de zona.	0.05	1	0.05
2. Situaciones climatológicas complicadas en temporada de lluvia en donde parte de la carretera se interrumpen.	0.1	2	0.2
3. Existencia de una competencia por precios bajos en los traslados de mercadería.	0.15	1	0.15
4. Riesgo de plagas que disminuyan el flujo de mercancía.	0.2	2	0.4
OPORTUNIDADES	50%		
1. Ausencia de operadores logísticos integrales en la zona	0.1	3	0.3
2. Clientes extranjeros demandan altos estándares de gestión que los proveedores actuales no cumplen.	0.1	3	0.3

3. Incremento de la demanda de productos agroindustriales peruanos, gracias a la apertura comercial peruana	0.15	4	0.6
4. Porcentaje alto de mermas en el rubro	0.15	4	0.6
Totales	100%		2.6

Fuente: Autores de esta tesis

Resultado de esta ponderación, vemos que el factor de mayor amenaza para nuestra empresa es la competencia de precios bajo en los traslados de mercaderías, mientras que las mayores oportunidades que tenemos es la demanda de altos estándares de gestión por parte de clientes externos y el porcentaje alto de mermas en el rubro.

Finalmente debido a que el índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

6.6.2 Matriz EFI

La matriz EFI presentada a continuación mostrará la evaluación de los factores internos, la cual ayudará a la obtención de las estrategias que tomará nuestra empresa para el ingreso de este mercado.

Tabla 6.2 Ponderación factores internos

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
1. Alto financiamiento para dar inicio a la implementación del plan de negocio.	0.1	1	0.1
2. El precio del servicio otorgado será mayor al de las empresas de carga y operadores logísticos de la zona.	0.15	1	0.15
3. La empresa no cuenta con posicionamiento de mercado.	0.2	1	0.2
4. La empresa no cuenta con el 100% de flota propia	0.05	2	0.1
Fortalezas	50%		
1. Entrega puntual de la mercadería	0.2	4	0.8
2. Traslado de mercadería en óptimas condiciones y sin mermas.	0.1	4	0.4
3. Ubicación estratégica de cross docks	0.1	4	0.4
4. Cross docks modernos y seguros para el almacenamiento temporal de la mercadería.	0.1	4	0.4
Totales	100%		2.55

Fuente: Autores de esta tesis

Resultado de esta ponderación, vemos que el factor de mayor debilidad es que la empresa no cuenta con posicionamiento en el mercado; mientras que las mayores fortalezas son la entrega puntual de la mercadería y el traslado en óptimas condiciones y sin mermas.

Finalmente debido a que el índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades

6.7 FODA Cruzado

Del análisis FODA, líneas arriba mencionado, se realizó el FODA cruzado para encontrar las estrategias de la empresa para poder ingresar de la mejor manera al mercado que estamos analizando y tomar las medidas necesarias:

De la tabla líneas arriba indica, se ponderó las estrategias, obteniendo como resultado:

Tabla 6.3 FODA cruzado

N°	Descripción	Viabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Prioridad (1-5)	Puntaje
1	Aumentar la oferta de operadores logísticos para satisfacer la demanda de la zona	3	3	4	10
2	Incrementar la confiabilidad en la entrega de la mercadería cumpliendo con las fechas pactadas contractualmente	4	5	4	13
3	Realizar campañas para dar a conocer el servicio diferente que presentamos, por lo cual existe un alza de precios	4	4	4	12
4	Brindar soluciones de transporte y almacenamiento especializados en el sector agroindustria	5	5	5	15
5	Enfoque en un servicio confiable y seguro	5	5	5	15
6	Realizar campañas para concientizar a los transportistas de la importancia de entregar la carga en óptimas condiciones	3	3	3	9
7	Implementar un sistema de rastreo de la unidad de transporte para prever y tomar medidas necesarias ante eventos inesperados en la carretera	3	4	3	10
8	Brindar servicios adicionales a los actuales a la competencia; servicios que requieren los clientes	3	4	4	11
9	Realizar campañas agresivas de marketing para darnos a conocer en este nuevo mercado	3	4	4	11
10	Implementar plan de saneamiento de unidades antes de los traslados	4	4	4	12
11	Generar alianzas estratégicas con los clientes	5	5	5	15

Fuente: Autores de esta tesis

Se obtuvo como resultados tres estrategias primordiales para la empresa:

- Brindar soluciones de transporte y almacenamiento especializados en el sector agroindustria
- Enfoque en un servicio confiable y seguro
- Generar alianzas estratégicas con los clientes

CAPITULO VII. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

7.1 Enfoque Estratégico

La metodología realizada para definir la estratégica que la empresa deberá seguir fue hecha en función del análisis FODA previamente realizado. Así pues, en primer lugar, se plantearon tres posibles estrategias a seguir por la empresa:

- Brindar soluciones de transporte y almacenamiento especializados en el sector agroindustria: esta estrategia busca el reconocimiento por parte de nuestros clientes como una empresa especializada en el transporte y almacenamiento en la industria agroindustrial.
- Enfoque de un servicio seguro y confiable: esta estrategia busca que los clientes nos reconozcan por brindar un servicio en donde tienen la seguridad que su mercadería llegará en plazo acordado, sin mermas y con las mejoras prácticas de manipulación durante el traslado de su mercadería.
- Generar alianzas estratégicas con los clientes: esta estrategia busca ser un aliado estratégico de nuestros clientes, generar confianza a través de un trato más directo y ameno.

Luego de plantear las posibles estrategias, se procedió a otorgar un peso a cada uno de factores críticos de éxito definidos en nuestro análisis FODA para cada una de nuestras oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en función a su importancia.

Finalmente se procedió a otorgar una calificación en función a que tanto las estrategias planteadas estarían apalancando cada uno de los factores críticos de éxito de forma positiva. La calificación otorgada está en rango del 1 al 4, según el siguiente criterio: 4: Alto impacto, 3: Medio impacto, 2: Bajo impacto y 1: Nada Importante.

Tabla 7.1 Análisis de las estrategias con el FODA

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Brindar soluciones de transporte y almacenamiento especializados en el sector agroindustria		Enfoque en un servicio confiable y seguro		Generar alianzas estratégicas con los clientes	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES							
1. Ausencia de operadores logísticos integrales en la zona	5%	4	0.2	3	0.15	4	0.2
2. Clientes extranjeros demandan altos estándares de gestión que los proveedores actuales no cumplen.	5%	3	0.15	4	0.2	4	0.2
3. Incremento de la demanda de productos agroindustriales peruanos, gracias a la apertura comercial peruana	7.5%	2	0.15	2	0.15	3	0.225
4. Porcentaje alto de mermas en el rubro	7.5%	4	0.3	4	0.3	2	0.15
Subtotal	25%		0.8		0.8		0.78
AMENAZAS							
1. Riesgo de accidentes por las características de zona.	2.5%	2	0.05	3	0.075	1	0.025
2. Situaciones climatológicas complicadas en temporada de lluvia en donde parte de la carretera se interrumpen.	5%	2	0.1	3	0.15	1	0.05
3. Existencia de una competencia por precios bajos en los traslados de mercadería.	7.5%	1	0.075	2	0.15	1	0.075
4. Riesgo de plagas que disminuyan el flujo de mercancía.	10%	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Subtotal	25%		0.325		0.475		0.25
FORTALEZAS							
1. Entrega puntual de la mercadería	8.5%	3	0.26	4	0.34	3	0.26
2. Traslado de mercadería en óptimas condiciones y sin mermas.	9%	2	0.18	4	0.36	2	0.18
3. Ubicación estratégica de cross docks	5%	3	0.15	2	0.1	3	0.15
4. Cross docks modernos y seguros para el almacenamiento temporal de la mercadería.	2.5%	3	0.075	4	0.1	2	0.05
Subtotal	25%		0.66		0.9		0.635

DEBILIDADES							
1. Alto financiamiento para dar inicio a la implementación del plan de negocio.	5%	2	0.1	2	0.1	1	0.05
2. El precio del servicio otorgado será mayor al de las empresas de carga y operadores logísticos de la zona.	7.5%	2	0.15	3	0.225	2	0.15
3. La empresa no cuenta con posicionamiento de mercado.	10%	4	0.4	2	0.2	4	0.4
4. La empresa no cuenta con el 100% de flota propia	2.5%	3	0.075	3	0.075	3	0.075
Subtotal	25%		0.725		0.6		0.68
TOTAL	100%		2.50		2.76		2.32

7.2 Estrategia global de la empresa

De la evaluación de los resultados obtenidos luego de aplicar los puntajes y ponderarlos, se ha determinado que la estrategia que nuestra empresa seguirá es la de “Enfoque en un servicio confiable y seguro”, pues esta estrategia tendría un mayor impacto positivo para la implementación de nuestro plan de negocio.

Si bien la estrategia de brindar soluciones de transporte y almacenamiento especializados en el sector agroindustria tendría un menor impacto, esta estrategia podría ayudar a posicionarnos en el mercado que deseamos ingresar, por lo que su implementación podría tenerse en cuenta para un futuro.

7.3 Acciones específicas para cumplir con la estrategia

Las acciones para cumplir con la estrategia de enfoque en un servicio confiable y seguro se han planteado en base a los criterios de éxito del negocio, fijando además indicadores particulares para cada actividad a fin de poder medir como estas actividades contribuyen al cumplimiento de la estrategia global:

Tabla 7.2 Actividades específicas e indicadores de gestión

ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	INDICADOR PARTICULAR	ESTADO DESEADO DEL INDICADOR PARTICULAR
Control operativo de las unidades	Revisar las unidades de transportes antes de cada salida para prevenir y/o corregir algún desperfecto en las unidades, esto incluye mantenimientos preventivos y correctivos	# revisiones realizadas /# Total de viajes	100%
Seguimiento vía satélite de arribo de las unidades a su destino	Realizar seguimiento a las unidades en la ruta mediante sistema GPS, con el fin de monitorear si el viaje se encuentra demorado o a tiempo	Hora prevista en un punto de la ruta - Hora real en un punto de la ruta	30 min
Cumplimiento de Llegadas programadas	Verificar que las unidades de transporte lleguen en el horario previsto al destino final.	# Viajes con retraso de llegada / # Total de viajes	5%
Seguimiento vía satélite de las unidades	Realizar seguimiento a las unidades en la ruta mediante el GPS con el fin de monitorear si se realizó alguna parada no prevista o alguna mala maniobra de conducción	# de eventos registrados durante la ruta	0

Verificación de historial de conductores	Revisar la verificación a los conductores de la existencia de alguna observación en su record de manejo y solicitar referencias de algún trabajo anterior	# de observaciones del conductor	0
Instalación de cámara de video vigilancia	Colocar cámaras de video vigilancia en los vehículos de transporte	# de unidades con cámaras de vigilancia / # de unidades	100%
Instalación de precintos electrónicos de seguridad	Colocar precintos electrónicos al momento de cerrar el camión con la mercadería a fin de evitar robo	# de viajes con precintos de seguridad / # Total de viajes	100%
Mantener una baja prima de seguro comparado con el sector	Evitar utilizar el seguro de la empresa por eventos que no ameriten su uso.	# veces de utilización del seguro por algún evento registrado	0
Mantener una alta capacidad de utilización de las unidades	Procurar que los vehículos tengan la mayor utilización de su capacidad en cada viaje que realizarán	Capacidad usada del vehículo / Capacidad total del vehículo	90%
No tener incidentes de pérdida de mercadería por mala manipulación	Verificar que la carga y descarga de la mercadería se realice en óptimas condiciones que permita no tener mermas	# viajes con merma de mercadería / # Total de viajes	0
Contar con licencia de funcionamiento vigente	Verificar que la licencia de funcionamiento de la empresa se encuentre vigente, para evitar multas y/o cierre de local	# veces que el local no cuente con licencia vigente	0
Emitir boletas/facturas en todos los servicios realizados	Entrega de comprobante de pago por cada servicio realizado	# comprobante de pago emitido / # servicios brindados	100%
Emitir correctamente las guías de remisión	Capacitar al personal responsable de la emisión de guías de remisión con el fin de evitar algún error en su emisión	# guías erróneas / # guías totales	0%
Saneamiento de vehículos de transporte	Realizar saneamiento de los vehículos antes de cada salida según procedimiento de DIGESA a fin de evitar contaminación cruzada	# saneamiento de vehículos realizados / # viajes totales	100%
Encuestas telefónicas de Satisfacción	Realizar encuestas telefónicas a los clientes después de entregada su mercadería en el punto final	# encuestas realizadas / # servicios brindados	100%
Línea telefónica de reclamos	Contar con una línea telefónica para atender los reclamos de los clientes	# de reclamos registrados	0
Contratar un seguro de transporte	Contratar un seguro de transporte que permita asegurar todos los envíos realizados	# viajes con seguro de transporte / # viajes totales	100%
Programar capacitaciones al personal	Realizar capacitaciones al personal de la empresa en temas relacionados al servicio que permitan mejorar su rendimiento	# capacitaciones programadas / # capacitaciones realizadas	100%

7.4 KPI's globales para cumplir con la estrategia

Los KPI's globales que se han identificado para cumplir con la estrategia definida, se han diseñado en función de los factores críticos de éxito del negocio. Fijándose además objetivos que permitirán hacer el seguimiento a los indicadores y reaccionar ante resultados distintos a los esperados:

Tabla 7.3 Factor crítico de éxito e indicadores de gestión

FACTOR CRITICO DE EXITO	OBJETIVO	INDICADOR	ESTADO DESEADO DEL INDICADOR
Puntualidad en la entrega	Alcanzar un 95% de entregas a tiempo	% Entregas realizadas a Tiempo = # de entregas realizadas a tiempo / Total de entregas	95%
Medidas de seguridad de la carga	Transportar el 100% de la carga sin incidentes	% Entregas realizadas conforme = # de entregas realizadas conformes / # Total de entregas	100%
Precios Competitivos	Poseer un precio en un rango no mayor al 15% de la competencia	% precio respecto de la competencia = (Precio de la empresa / precio promedio de la competencia - 1)	15%
Formalidad de la empresa	Tener 0 inconvenientes por el incumplimiento de las normas legales del país	# inconvenientes registrados por incumplimiento de normas legales	0
Inocuidad del medio de transporte	Tener 0% de envíos con carga contaminada	% de viajes con carga contaminada = # viajes con carga contaminada / Total de viajes	0%
Servicio al cliente	Satisfacción del cliente al 98%	% de satisfacción del cliente = # viajes con satisfacción de cliente / # total de viajes	98%
Seguro de transporte	Contar con seguro de transporte en el 100% de viajes	% viajes asegurados = # viajes realizados con seguro / # Total de viajes	100%
Personal Capacitado	Contar con el 100% de nuestro personal capacitado	% personal capacitado = personal capacitado / Total de personal	100%

Así mismo se muestra la matriz de nivel de servicio en donde: Cumplimiento del Tiempo de Llegada al punto de destino; en la escala del 1 al 10 siendo 1 el nivel deficiente y 10 el excelente. Nivel de Siniestralidad en el Traslado al año; en la escala del 1 al 10 siendo 1 el nivel más bajo de siniestralidad y 10 con el nivel más alto de siniestralidad. Mermas de la mercadería por Traslado; en porcentaje de la carga que se pierde por robos, deterioro u otras causas.

Tabla 7.4 Matriz comparativa de Nivel de Servicio

Razón Social - Empresas de Carga	Cumplimiento del Tiempo de Llegada al punto de destino	Nivel de Siniestralidad en el Traslado al año	Mermas de la mercadería por Traslado
	1 deficiente - 10 excelente	1 Bajo - 10 Alto	%
Operador Logístico 2PL (Proyecto)	Igual o Mayor a 8	1	Menor a 1
Transportes y Servicios Santa Greogoria S.R.L	6	2	3
Socorro Cargo Express	8	1	3
Transportes Ñoño Cargo E.I.R.L	4	2	5
Empresa de Transporte Turismo Selva S.A.C	7	2	3
GH Bus S.A.C	5	1	4
Empresa de Transportes Copacabana S.A.C	6	2	3
Wift Tranportes Cargo y Logística Integral S.A.C	8	2	3
Olva Courier S.A.C	8	1	2
J & J Transportes y Soluciones Integrales S.A.C	8	1	2

CAPITULO VIII. DESARROLLO DE PLANES DE ACCIÓN

8.1 Plan de Marketing

8.1.1 Propósito

Señalar las estrategias que se ajusten a las características de nuestro servicio para llegar al mercado objetivo en función a las necesidades de la demanda existente y a la demanda que podría generarse.

8.1.2 Segmentación del mercado

La segmentación del mercado que se utilizará para el plan de negocio es una segmentación por beneficios dividiendo el mercado de acuerdo con los beneficios que los consumidores buscan obtener del servicio los cuales son:

- Traslados de mercadería desde el Puerto de Paita hacia las zonas geográficas donde están ubicados los cross dock (Jaén, Tarapoto, Yurimaguas).
- Traslados directos hasta el Puerto de Paita para exportación desde las zonas geográficas donde están ubicados los cross dock (Jaén, Tarapoto, Yurimaguas).

Los productos por manejar para exportación, así como traslado para consumo interno son café, palmito, tabaco, cacao y sus preparaciones, frutas diversas, yerba mate, especias, preparaciones de hortalizas, grasas y aceites animales o vegetales, grasas alimenticias elaboradas, ceras de origen animal o vegetal, y sus preparaciones, así como productos similares.

Los productos que no serán transportados o sus parecidos son joyas, dinero en efectivo o cualquier otro objeto valioso, armas, municiones, explosivos o cualquier otro material inflamable, corrosivo, tóxico o peligroso, así como sustancias, materiales y especies vivas cuya comercialización se encuentre prohibida o restringida. Además, no se contará con una cadena de frío por los costos altos que representa manejar una flota en este segmento.

8.1.3 Definición del público objetivo

Debido a la implementación de la nueva carretera IIRSA Norte el mercado comercial está incrementándose y la oportunidad de crecimiento para exportación de productos se hace cada vez más grande debido a la conexión vial que existe a lo largo de la zona en

estudio. Así mismo, se van generando microempresas hasta medianas empresas que buscan expandirse a lo largo del territorio.

En dicho sentido, el público objetivo son empresas que desean exportar, buscando un servicio seguro, en donde la mercadería llegue en perfectas condiciones, con compromisos de entrega claros y definidos donde los clientes no tengan inconvenientes con los “lead time” de exportación y puedan cumplir con sus clientes. De igual manera, las empresas que importan productos a través del puerto de Paita y desean trasladar sus productos hacia los departamentos de Cajamarca, Amazonas, San Martín y Loreto.

El producto más transportado para la exportación en la zona es el café, por lo que resulta determinante para la empresa captar clientes en este rubro. El café representa el 96% de la mercadería que se exporta desde la zona Cajamarca, Amazonas, San Martín, Loreto por el puerto de Paita. Se ha identificado 3 segmentos de clientes según lo descrito en la siguiente tabla.

Tabla 8.1 Segmentación de clientes

Segmentación	Empresas	Exportaciones por año
Grupo 1	1	De 10,000 toneladas a más
Grupo 2	10	De 1,000 toneladas a 9,999 toneladas
Grupo 3	65	Menos de 1,000 toneladas
Segmentación	Empresas	Importaciones por año
Grupo 1	2	De 10,000 toneladas a más
Grupo 2	6	De 1,000 toneladas a 9,999 toneladas
Grupo 3	33	Menos de 1,000 toneladas

Fuente: SUNAT

Elaboración: Autores de esta tesis

Finalmente, si observamos el siguiente cuadro de empresas que se encuentran en la zona de análisis los cuales producen los bienes mencionados, demostrando claramente la necesidad de traslado diarios de su mercadería.

Tabla 8.2 Empresas exportadoras en la zona de la Amazonía Norte

Nombre de Empresas	Región	TM/Anual
Asociación De Productores Agropecuarios La Flor De Café	Amazonas	265.65
Asociación De Productores Agropecuarios La Flor Del Bosque	Amazonas	61.00
Asociación De Productores Agropecuarios Valle Verde De Rodriguez De Mendoza	Amazonas	38.64
Asociación De Productores Cafetaleros De La Cuenca Del Rio Marañón	Amazonas	96.19

Asociación De Productores Y Exportadores De Café Rodríguez De Mendoza	Amazonas	63.07
Café El Bosque S.R.L.	Amazonas	667.71
Café Monteverde Eirl	Amazonas	2,184.01
Coop Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.	Amazonas	272.89
Cooperativa Agraria Cafetalera Productora Comercial Exportadora Café Andes Amazónicos Ltda.	Amazonas	18.98
Cooperativa Agraria Ecológica Cafetalera De Lonya Grande	Amazonas	1,918.92
Cooperativa Agraria Rodríguez De Mendoza	Amazonas	1,334.58
Cooperativa De Servicios Múltiples – Aprocam	Amazonas	198.69
Cooperativa De Servicios Múltiples Juan Marco El Palto	Amazonas	696.42
Foodz Export S.A.C.	Amazonas	202.91
Grupo Inversiones Vice S.A.C.	Amazonas	2.40
Valley Coffee Trading S.A.C	Amazonas	18.98
Representaciones Mego S.R.L	Cajamarca	6.00
A & V Café S.A.C.	Cajamarca	938.20
Agronegocios Mundo Verde E.I.R.L.	Cajamarca	206.98
Asociación De Productores Agropecuarios Solidarios Valle Verde - Apagros Valle Verde	Cajamarca	18.98
Asociación Agropecuaria De Productores Del Norte	Cajamarca	113.85
Asociación De Productores Agropecuarios Bosque Y Agua	Cajamarca	231.15
Asociación De Productores Agropecuarios Bosques Verdes Cuenca Del Chinchipe	Cajamarca	683.38
Asociación De Productores Agropecuarios Ecológicos Coffee Guay Apae	Cajamarca	288.42
Asociación De Productores Agropecuarios Lima Coffee Perú	Cajamarca	594.20
Asociación De Productores Cafetaleros Alto San Ignacio	Cajamarca	94.88
Asociación De Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde	Cajamarca	164.57
Asociación De Productores Cafetaleros El Santuario	Cajamarca	306.65
Café Vásquez E.I.R.L.	Cajamarca	7.59
Caficultores Alto Cajamarca	Cajamarca	82.80
Cajamarca Coffee Export S.A.C.	Cajamarca	30.36
Coati Mundo E.I.R.L.	Cajamarca	2.15
Compañía Administradora Y Inversora Pacifico Sur Sociedad Anónima Cerrada	Cajamarca	121.44
Cooperación Agraria Peruana - Coopagro Perú	Cajamarca	284.90
Cooperativa Agraria Rutas Del Inca	Cajamarca	117.78
Cooperativa Agraria " Frontera San Ignacio " Ltda.	Cajamarca	1,047.15
Cooperativa Agraria Cafetalera "La Prosperidad" De Chirinos	Cajamarca	1,880.03
Cooperativa Agraria Cafetalera Aprocansors Ltda.	Cajamarca	549.10
Cooperativa Agraria Cafetalera Casil Ltd	Cajamarca	191.48
Cooperativa Agraria Cafetalera Cebicafen Ltda. - C.A.C. Cebicafen Ltda.	Cajamarca	202.58
Cooperativa Agraria Cafetalera Santa Rosa Ltda.	Cajamarca	41.40
Cooperativa Agraria Cafetalera Unión Y Fe La Coipa - Coocaunfe La Coipa	Cajamarca	263.89
Cooperativa Agraria De Servicios Múltiples El Milagro	Cajamarca	127.65
Cooperativa Agraria De Servicios Múltiples Integracion De Cafetaleros	Cajamarca	56.93
Cooperativa Agraria De Servicios Múltiples Selva Andina	Cajamarca	1,306.88
Cooperativa Agraria Valle Del Marañón	Cajamarca	229.01
Cooperativa Agraria Y De Servicios Múltiples De Productores Ecológicos San Ignacio Ltda	Cajamarca	985.37
Cooperativa Agraria Y De Servicios Unión De Cafetaleros Ecológicos	Cajamarca	983.85
Cooperativa Agraria Y Servicios Múltiples Cafe Amoju	Cajamarca	110.40
Cooperativa De Servicios Múltiples Cedros Café	Cajamarca	400.44

Cooperativa De Servicios Múltiples Aprocassi	Cajamarca	1,137.83
Cooperativa De Servicios Múltiples Cafe Alto Marañon	Cajamarca	48.99
Cooperativa De Servicios Múltiples Cenfrocafe Peru	Cajamarca	12,919.26
Cooperativa De Servicios Múltiples Ecoforest Ltda	Cajamarca	232.88
Cooperativa De Servicios Múltiples Gallito De Las Rocas Ltda	Cajamarca	291.53
Cooperativa De Servicios Múltiples Norcafe Peru	Cajamarca	37.95
Cooperativa De Servicios Múltiples Sol&Cafe Ltda.	Cajamarca	3,513.11
Faical Coffee S.A.C.	Cajamarca	0.48
Finca Churupampa Peru S.A.C.	Cajamarca	1,318.50
Origin Coffee Lab. S.A.C.	Cajamarca	291.53
Selvacacao Sociedad Anónima Cerrada	Cajamarca	560.42
Acuícola Los Paiches S.A.C.	San Martin	33.14
Agroindustrial San Pedro S.A.C.	San Martin	264.78
Asociación Agroexportadora De La Región San Martin	San Martin	391.28
Asociación Valle Grande	San Martin	75.90
Cooperativa Agraria Aproeco	San Martin	100.60
Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Mayo	San Martin	3,291.50
Cooperativa Agraria De La Región San Martin	San Martin	113.85
Cooperativa Agraria Monte Azul - Monte Azul Coop	San Martin	141.45
Cooperativa Agroindustrial Del Palmito Apropal Ltda.	San Martin	500.41
Cooperativa De Servicios Múltiples Adisa Naranjos	San Martin	135.24
Cooperativa De Servicios Múltiples Bosque Del Alto Mayo Ltda.	San Martin	164.57
Cooperativa De Servicios Múltiples Frutos De Selva	San Martin	78.38
Industrias Agroforestales Casablanca S.A.C.	San Martin	70.13
Stevia One Perú S.A.C.	San Martin	136.24
Villa Toscano S.A.C.	San Martin	257.08

Fuente: INFOTRADE

Elaboración: Autores de esta tesis

8.1.4 Determinación de la demanda

Habiendo determinado el mercado objetivo en la región de análisis y analizando las ventas potenciales de los clientes (productores diversos de productos finales e insumos) se determinó la demanda de exportaciones del último año en las empresas antes mencionadas en función a los volúmenes de sus productos.

Las empresas que participaron de nuestro estudio de mercado mostraron su disposición a contratar con nuestra propuesta de operador logístico 2PL. Para determinar la demanda consideramos un pronóstico conservador de 10% en base a la demanda de los encuestados, quienes indicaron que considerarían contratar con nosotros, los mismos que representan el 33% de la demanda total de exportaciones. Desde la logística de importación la meta proyectada de la empresa es más conservadora para el primer año de operaciones con un 8% de los productos que llegan por el puerto de Paita.

Tabla 8.3 Empresas dispuestas a considerar nuestro servicio

Empresas encuestadas	TM exportadas
----------------------	---------------

Cooperativa De Servicios Multiples Cenfrocafe Peru	126,823.35
Café Monteverde Eirl	97,003.02
Cooperativa Agraria Rodríguez De Mendoza	46,437.00
Cooperativa De Servicios Multiples Sol&Cafe Ltda.	9,777.05
Asociación De Productores Cafetaleros Andinos Sierra Verde	1,743.81
Cooperativa De Servicios Multiples Gallito De Las Rocas Ltda	960.60
Cooperativa Agraria Monte Azul - Monte Azul Coop	730.84
Cooperativa Agraria Allima Cacao Ltda.	330.43
Caficultores Alto Cajamarca	256.33
Total	284,062.44

Fuente: INFOTRADE

Elaboración: Autores de esta tesis

El horizonte de tiempo de evaluación del proyecto se ha definido en 10 años (será explicado en el capítulo del plan financiero), así mismo, según información SUNAT, el crecimiento de las exportaciones e importaciones del 2016 al 2018 ha alcanzado en promedio el 4%, en ese sentido se ha considerado este porcentaje para estimar el crecimiento de las exportaciones e importaciones a una tasa constante para los próximos 5 años a partir del 2020. Por otro lado, como se ha mencionado anteriormente se estima iniciar con una participación de mercado del 10% para las exportaciones y 8% para las importaciones estimando un incremento constante de 1,5% por los siguientes 4 años. En la tabla 8.4 se muestra la estimación de las exportaciones, importaciones y la demanda por año en toneladas.

Tabla 8.4 Estimación de exportaciones, importaciones y demanda

Lugar	Año	Exportaciones (TM)	Participación Exportaciones	Demanda Exportaciones	Importaciones (TM)	Participación Importaciones	Demanda Importaciones
Jaén (Cajamarca y Amazonas)	2020	44,414.71	10,00%	4,441.47	8,222.55	8,00%	657.80
	2021	46,191.30	11,50%	5,312.00	8,551.45	9,50%	812.39
	2022	48,038.95	13,00%	6,245.06	8,893.51	11,00%	978.29
	2023	49,960.51	14,50%	7,244.27	9,249.25	12,50%	1,156.16
	2024	51,958.93	16,00%	8,313.43	9,619.22	14,00%	1,346.69
Tarapoto (San Martín)	2020	6,224.11	10,00%	622.41	41,737.73	8,00%	3,339.02
	2021	6,473.08	11,50%	744.40	43,407.23	9,50%	4,123.69

	2022	6,732.00	13,00%	875.16	45,143.52	11,00%	4,965.79
	2023	7,001.28	14,50%	1,015.19	46,949.27	12,50%	5,868.66
	2024	7,281.33	16,00%	1,165.01	48,827.24	14,00%	6,835.81
Yurimaguas (Loreto)	2020	2,489.65	10,00%	248.96	25,800.79	8,00%	2,064.06
	2021	2,589.23	11,50%	297.76	26,832.82	9,50%	2,549.12
	2022	2,692.80	13,00%	350.06	27,906.13	11,00%	3,069.67
	2023	2,800.51	14,50%	406.07	29,022.38	12,50%	3,627.80
	2024	2,912.53	16,00%	466.01	30,183.27	14,00%	4,225.66

Fuente y elaboración: los autores de esta tesis.

8.1.5 Posicionamiento

El posicionamiento que se buscará en el mercado objetivo se basa principalmente en cubrir los servicios deficientes que actualmente existen en la zona, los cuales son:

- Informalidad de las empresas de transporte en el sector, logrando así incumplimientos en los contratos con las empresas del exterior.
- Contaminación cruzada al momento de transportar la carga hacia el puerto de Paita, debido a que los transportistas movilizan todo tipo de mercadería durante la ruta (ganado, fertilizantes, etc.) sin realizar un correcto saneamiento de las unidades antes de iniciar un nuevo traslado.
- Robos sistemáticos de la mercadería, estos casos se dan con los conductores informales que contratan, y a su vez se coluden con bandas de delincuentes de la zona para adulterar o sustraer mercadería.
- Falta de trazabilidad en tiempo real durante el transporte de mercadería, generando incertidumbre sobre el estado de su mercadería, ocurriendo posibles hurtos o demoras en el tiempo de llegada a puerto.
- Falta de conocimiento referente a temas de importación, no permitiendo que el mercado alcance su máximo potencial.
- Contratación de servicios aislados para cada proceso de la cadena, en este mercado los servicios aislados son: transporte de mercadería a los puntos de acopio, transporte de mercadería a destino final y almacenamiento temporal de la mercadería.

- Personal de estiba y desestiba sin conocimientos de manipuleo de mercadería, provocando pérdidas en las cargas y durante el transporte.
- Mal acomodo de mercadería en los furgones de las empresas de transporte ya que tratan de cubrir el espacio interno del furgón.
- Locales no están ubicados estratégicamente para manejar altos volúmenes de mercadería, como es para el caso del café.
- Horarios de salida de cargueros variable durante el día por lo que el cronograma de despacho de unidades es fluctuante.
- Call center saturado, toda persona que desee saber el status de su carga debe acercarse físicamente a los locales.
- No hay empresa de transporte que cuente con locales en las cuatro zonas de análisis.
- Unidades de transporte de mercadería con más de 10 años de antigüedad en promedio sobre las empresas de la zona.
- Almacenes temporales de mercadería de las empresas de transporte están en malas condiciones tanto infraestructura como de orden y limpieza.

En base a los problemas indicados líneas arriba, el posicionamiento que buscamos en el mercado, lo basamos en dos estrategias globales, las cuales son:

- Brindar soluciones de transporte y almacenamiento especializados en el sector agroindustria
- Enfoque en un servicio confiable y seguro

Actualmente el común denominador de las empresas de transporte en la zona de análisis es “económico” y los operadores logísticos sin brindar un servicio diferenciado. Los servicios que brindan las empresas de carga en su mayoría son deficientes en función al canal de comunicación con el cliente y al transporte de mercadería en donde los productos deben ser sumamente bien embalados para no ser estropeados durante el traslado ya que la manera de apilamiento dentro de los camiones es deficiente.

Por lo tanto, el posicionamiento que se llevará en el plan de negocio será por beneficio, ya que distinguirá al de su competencia por los atributos establecidos. Así mismo, la estrategia de posicionamiento que se llevará a cabo es más por más, ya que se desea brindar mayores beneficios, pero a un mayor costo en función al mercado actual.

8.1.6 Marketing MIX

Producto (servicio)

Se han analizado las necesidades que tienen las empresas en la región en estudio para exportar sus productos, así como el traslado de mercadería entre las principales provincias del plan de negocio y así establecer los atributos clave del servicio. De esta manera se estarían destacando cuales serían los valores agregados que nos diferencie de la competencia en función al servicio tradicional que se aprecia en la región.

Los atributos son los siguientes:

- Infraestructura moderna de almacenes temporales tipo cross docks y su ubicación estratégica, lo cual ayudará a que los clientes puedan dejar sus productos en lugares seguros y de fácil acceso para la descarga de mercadería lo cual traerá confianza en los mismos.
- Flota moderna con camiones tipos furgón actualmente no existen en la zona de análisis, este factor generará un transporte seguro de la mercadería.
- Cumplimiento de tiempos de entrega es un factor clave de éxito, ya que las empresas no cumplen con tiempos establecidos de llegada a los puntos de descarga, lo cual es un factor crítico para variables de exportación.
- Servicio al cliente diferenciado al de la competencia, considerando la cantidad de personal idóneo para contestar llamadas y/o correos, así como las herramientas y capacitación necesarias, factor en donde actualmente el mercado carece de este servicio.

Precio

- El precio será mayor en el plan de negocio al de la competencia.
- El precio estará sujeto a variaciones en función al tiempo de contrato que se tenga, periodos de pago, condiciones de crédito y cambios climatológicos y coyunturales que se puedan presentar en la zona.
- Precio sujeto a variaciones en el combustible.

- Considerando los precios del mercado y del servicio brindado, ya sea por cargueros o por envíos estilo courier.

El precio del servicio se propone a partir de una evaluación de los costos fijos y variables proyectados para un primer año de operación según se detalla en la siguiente tabla.

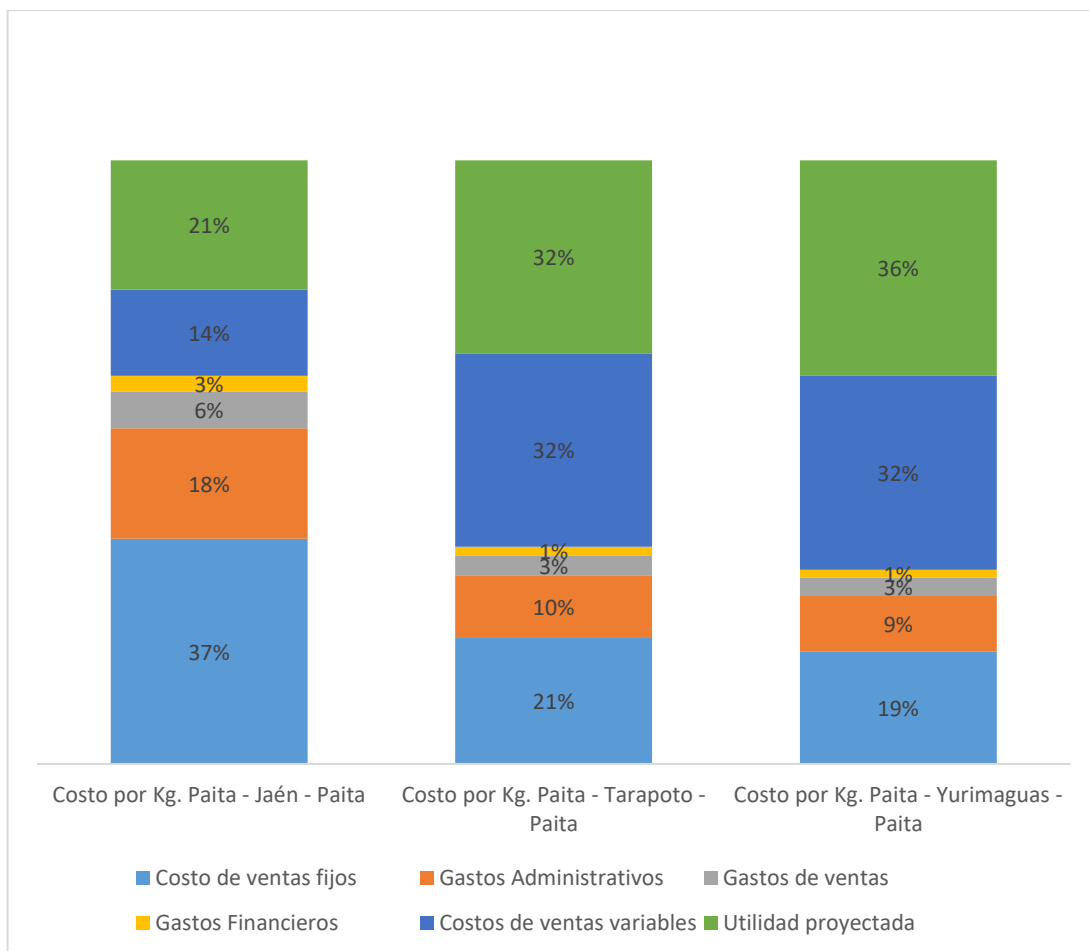
Tabla 8.5 Costos por kilogramo según destinos

Detalle del costo	Costo por Kg. Paíta - Jaén - Paíta	Costo por Kg. Paíta - Tarapoto - Paíta	Costo por Kg. Paíta - Yurimaguas - Paíta
Costo de ventas fijos	S/ 52.20	S/ 52.20	S/ 52.20
Gastos Administrativos	S/ 25.66	S/ 25.66	S/ 25.66
Gastos de ventas	S/ 8.46	S/ 8.46	S/ 8.46
Gastos Financieros	S/ 3.67	S/ 3.67	S/ 3.67
Costos de ventas variables	S/ 20.00	S/ 80.00	S/ 90.00
Costo total proyectado	S/ 109.98	S/ 169.98	S/ 179.98
Utilidad proyectada	S/ 30.02	S/ 80.02	S/ 100.02
Precio de venta por kilogramo	S/ 140.00	S/ 250.00	S/ 280.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Se puede observar el comparativo de precios del proyecto con empresas del sector en la Tabla 3.7. (*Operadores Logísticos de Transporte Primario, Pág. 61*). La estructura del costo incluido precio por cada destino así como su utilidad proyectado para el primer año de operación se puede observar en la siguiente figura.

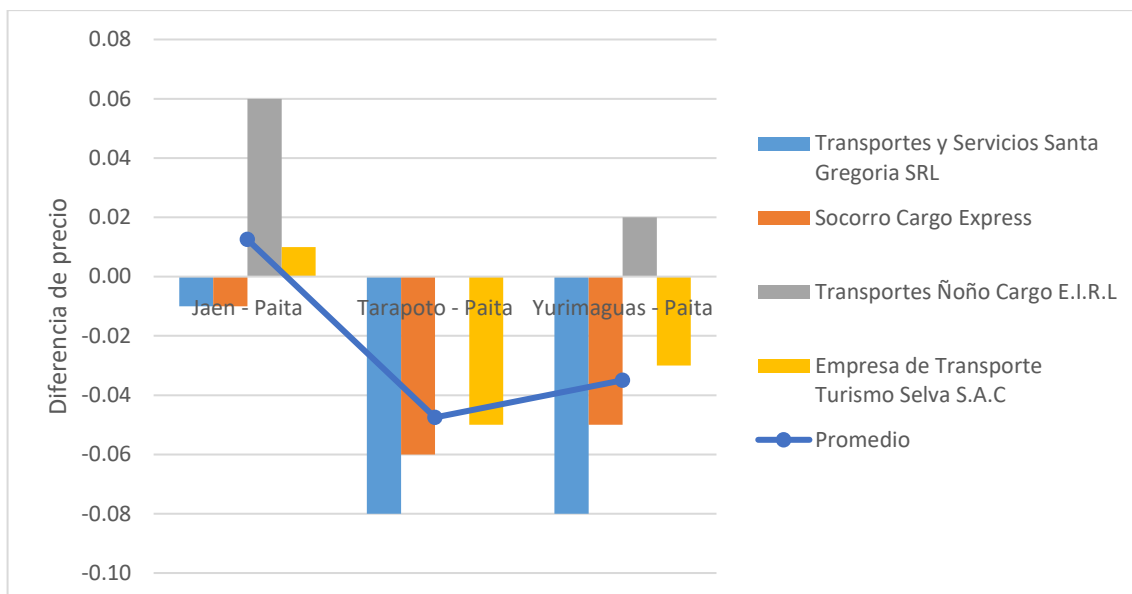
Figura 8.1 Estructura de costos incluido en el precio según destino



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Nuestra tarifa fue comparada con las principales empresas del sector y que representan una competencia directa, donde podemos observar que nuestro precio es muy competitivo para el traslado entre los puntos Paita y Jaén, mientras que la competencia brinda mejores precios para los traslados entre Paita con Tarapoto y Yurimaguas.

Figura 8.1 Comparativo de precios con la competencia



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Plaza

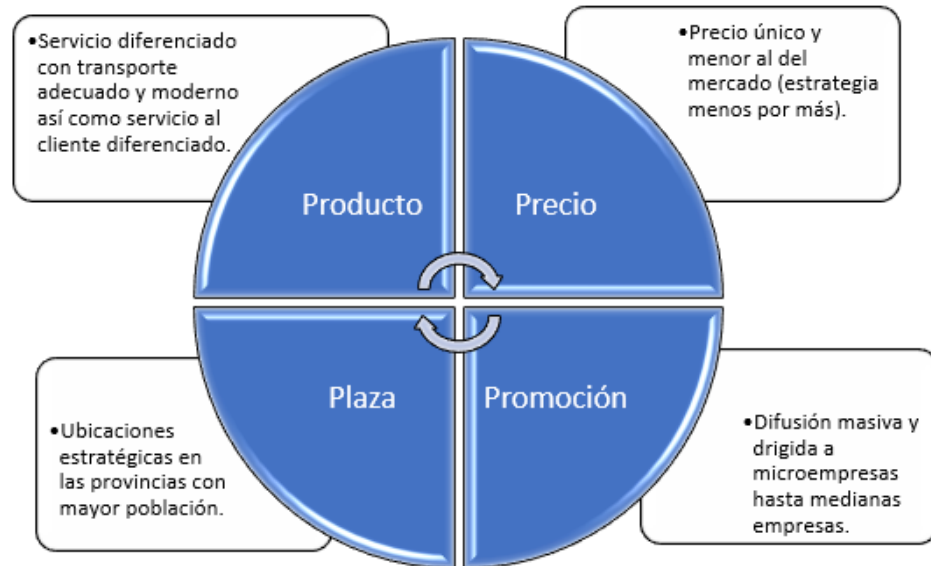
- Las vías de acceso a las instalaciones de la empresa serán de fácil ingreso en el cual la recepción se realiza a granel y es el personal de almacén que acondiciona la mercadería en rumas.
- La cobertura de transporte se realizará completando la capacidad al 90% de la unidad de transporte.

Promoción

- El servicio de promoción del plan de negocio será a través de medios de difusión radiales, así como brochures que llevarán los ejecutivos de cuenta en cada visita a las empresas de la zona.
- Relaciones públicas en conferencias de exportación del sector serán de primaria importancia.
- Asistencia en fórums y conferencias sobre el desarrollo regional empresarial, así como, inversión en publicidad en folletos y anuncios por radio.
- De acuerdo con lo establecido por el estudio de mercado, las contrataciones de transporte y almacén en este rubro requieren de la construcción de una relación personal y amical con las cooperativas y directivos de las empresas. La empresa contará con dos ejecutivos de ventas que realizarán visitas a las empresas para

garantizar la ampliación de cartera de clientes y mantener la satisfacción de los clientes actuales.

Figura 8.1 Marketing mix



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

8.2 Plan de Operaciones

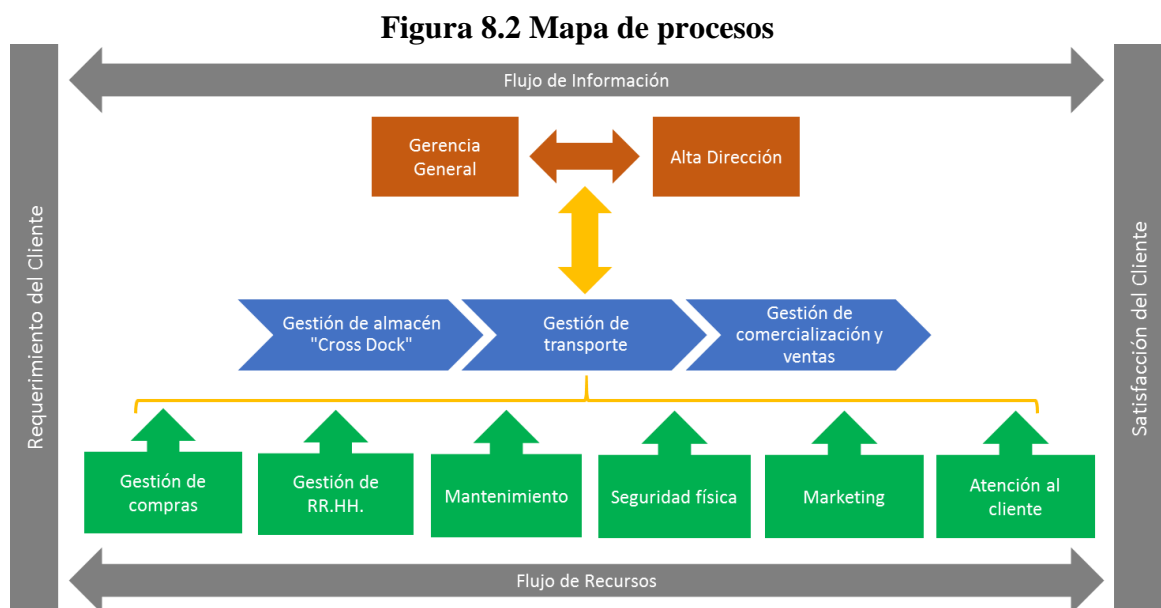
8.2.1 Propósito

En este capítulo se describen los procesos, infraestructura y equipos requeridos, así como toda la gestión de las operaciones para la implementación del proyecto. El servicio de transporte de mercadería se realizará mediante camiones cerrados de 30 toneladas, lo cual implica el uso de recursos idóneos para realizar un eficiente desarrollo de actividades que permitan cumplir con la promesa de servicio ofertada.

8.2.2 Mapa del proceso

El giro del negocio se basa en la gestión de almacenes tipo “cross dock”, transporte, trazabilidad de la mercadería y cumplimiento con la fecha de entrega de la mercadería de nuestros almacenes hasta la entrega en el puerto de Paita según cronograma de transporte,

asimismo el envío de mercadería del puerto de Paita hacia alguno de nuestros almacenes ubicados en los puntos estratégicos antes mencionados; teniendo como soporte la gestión de compras, recursos humanos, mantenimiento de flota, seguridad física, tecnología operacional mediante GPS y candados electrónicos, marketing y atención al cliente. El área estratégica está conformada por la gerencia general y la alta dirección (directorio), quienes son los encargados de la toma de decisiones y lineamientos que adopte la empresa. En el gráfico 8.2 se muestra el mapa de procesos de la empresa:



Fuente y elaboración: Los autores de esta tesis

Procesos Estratégicos

Gerencia General y Alta Dirección

La alta dirección se encargará de realizar el planeamiento estratégico de la empresa, definiendo los objetivos de venta y participación de mercado que la empresa deberá alcanzar en el tiempo. Además, se encargará de definir los procesos que serán realizados por terceros (outsourcing), definir el tipo de los vehículos de transporte, la frecuencia de los viajes a realizar, el precio final ofertado, la política de descuentos o bonificaciones a ofrecer a determinados clientes.

Se encargará además de generar Alianzas estratégicas, mediante las ventajas competitivas de la empresa, con los actores de la cadena dentro del radio de acción de la empresa.

Procesos Operacionales

Gestión de almacén Cross Dock

Recepción y control de mercadería

El personal de seguridad del almacén verifica e inspecciona la mercadería que ingresa al almacén en contraste con la documentación que acompaña a la mercadería,

De existir alguna observación esta es registrada en el formato de recepción, la cual será informado al encargado de almacén para que posteriormente este notifique al propietario de la mercadería y se proceda a ingresar la mercadería.

La descarga de la mercadería se realizará en los almacenes de nuestra empresa para su posterior traslado a las plantas de procesamiento el cual estará a cargo de nuestra empresa, por lo que se velará que la carga sea colocada en una zona segura del almacén.

El almacenero procede a clasificar, codificar y rotular la mercadería recibida para su control y verificación en el inventario del almacén.

Posteriormente ingresa la información de la mercadería recibida a un sistema de información que permite gestionar las cantidades que se tienen almacenadas, así como la coordinación para el correcto traslado de la mercadería.

Preparación de mercadería a trasladar

El supervisor del local en coordinación con el encargado del almacén realiza la planificación de la mercadería que será trasladada, asignando una ubicación, indicando el destino, generando la ruta que deberán seguir los conductores y asignando una unidad de transporte. El traslado puede realizarse desde el cross dock hacia el Puerto de Paita o de un cross dock a otro cross dock.

El almacenero realiza el acondicionamiento, la limpieza de la unidad y la consolidación de la carga, procediendo a elaborar las guías de despacho y a consolidar la documentación necesaria para el traslado de la mercadería. Verificando además que toda la documentación se encuentre completa y conforme, a fin de poder proceder a trasladar la mercadería a la zona de despacho.

Higiene y saneamiento de vehículos

Una vez asignada la unidad de transporte, el almacenero realizará el saneamiento de la unidad de transporte para evitar la contaminación cruzada de la mercadería a trasladar.

Este proceso de saneamiento se ejecutará según el manual de DIGESA sobre el Programa de Higiene y Saneamiento para Vehículos de Transporte Terrestre, consiste en:

- Verificar si existen residuos sólidos en la unidad de transporte y recogerlos para su posterior eliminación.
- Rocíar la superficie de la unidad de transporte con agua limpia.
- Aplicar solución con detergente al 2%, y escobillar la superficie y las paredes de la unidad de transporte.
- Enjuagar con bastante agua limpia las paredes y la superficie de la unidad.
- Dejar secar el tiempo prudente.

Este proceso deberá ser registrado en un formato para un adecuado control y sustento para el cliente.

Carga de mercadería al transporte

La mercadería será cargada a la unidad de transporte asignada, utilizando una cuadrilla subcontratada, los cuales ordenarán la mercadería de acuerdo con la planificación realizada y tratando de optimizar los espacios del furgón. Una vez terminada la carga de la mercadería se entrega la documentación completa (guía de transporte) al chofer, indicándole la ruta a realizar.

La salida del transporte es autorizada por el Supervisor de local, quien verifica que se envíe la mercadería correcta y completa según lo planificado.

Finalmente, el personal de seguridad controla y apunta la salida de los vehículos con la carga realizada.

Gestión de Transporte

La gestión de transporte tiene dos direcciones bien definidas, las cuales vienen dadas por las rutas:

Paita – Jaén – Paita

Paita – Tarapoto – Paita

Paita – Yurimaguas – Paita

Las rutas seleccionadas fueron diseñadas en base a la demanda de transporte de las mercancías identificadas en las bases de datos de exportación e importación de SUNAT. Las unidades de transporte serán programadas siempre que se garantice el uso del 90% de la capacidad de transporte de la unidad. Las unidades de transporte deberán ser sometidas a un proceso de limpieza y verificación antes de recepcionar cualquier tipo de carga. La verificación de las unidades propias y de terceros estará a cargo del personal de almacén conforme a lo estipulado en el proceso de higiene y saneamiento.

Gestión de ventas y marketing

Los ejecutivos de ventas basados en una estrategia de posicionamiento más por más, en donde consiste obtener más, pero a un mayor precio, teniendo un nivel de servicio más acorde a sus necesidades, logrando fomentar una calidad de servicio diferenciado. Los ejecutivos de cuenta visitarán a las empresas con brochures, así como anuncios en radios y participación en foros.

Procesos de Apoyo

Gestión de compras

El proceso será realizado por el asistente de compras y cobranzas, quien ante una necesidad de adquisición realiza la búsqueda y selección del proveedor que cubrirá la necesidad con las especificaciones solicitadas. Las solicitudes de compra son aprobadas por el Supervisor de administración y finanzas quien a su vez aprueba las órdenes de compra generadas por el asistente compra y finanzas.

Gestión de recursos humanos

El proceso de selección de personal se realizará de dos maneras, para el caso del personal de seguridad y el almacenero, estos procesos de selección son llevados a cabo por los supervisores de cada local, quien ante una necesidad de personal solicita al Jefe de Administración y Finanzas la autorización para contratar al personal, luego se realiza

la convocatoria del personal publicando avisos en los diarios de mayor circulación de la ciudad y/o en las páginas de búsqueda de personal, se realiza la selección de una terna de los currículums recepcionados y se procede a agendar entrevistas, la decisión del personal seleccionado es puesto en conocimiento del Supervisor de Administración y Finanzas quien autoriza su contratación.

Para la contratación de cualquier otro personal se realizará la contratación de una consultora de recursos humanos, esta consultora será seleccionada por la alta dirección con quien definirá los procedimientos para la contratación del personal.

Seguridad en Local

Se contará con personal de seguridad tanto en el día durante las operaciones como en la noche en los cuatro cross docks los cuales monitorearán el local revisando que todo se encuentre conforme. Así mismo los almacenes estarán cerrados con candados al inicio del turno y al final del turno de la noche.

Seguridad en Ruta

La seguridad que se tendrá en ruta para el transportista y la mercadería se realizará mediante GPS, instalación de cámaras en la cabina del conductor y uso de candados electrónicos. De ocurrir algún incidente o accidente, se comunicará con la policía nacional la cual se encuentra ubicada estratégicamente en ciertos puntos de la IIRSA Norte.

Candados Digitales y Cámaras de Video Vigilancia

Para el desarrollo del traslado de la mercadería, las unidades de transporte contarán con cámaras de video vigilancia que mostrarán tanto la cabina en donde se encuentra el chofer, así como la ruta que sigue el transportista y por último el interior del furgón. Este sistema podrá ser descargado a través de un App y el cliente podrá tener acceso a las cámaras desde su celular ingresando con un usuario y contraseña hasta que el servicio culmine.

Por otro lado, también para mayor seguridad de nuestros clientes se contarán con candados digitales de la marca Tapplock One.

Estos candados digitales o candados inteligentes se desbloquean usando la huella dactilar; en este caso la huella dactilar será grabada solamente del chofer y de los supervisores de cada local quienes son los autorizados que podrán tener acceso al furgón.

Además, estos candados cuentan con Bluetooth 4.0 para controlar el candado desde un smartphone con un diseño casi irrompible y una batería que dura un año con una carga de tan sólo 2 horas.

El cliente podrá descargar desde su smartphone la aplicación y se le brindará un usuario y clave único hasta que termine el servicio de transporte, en donde podrá visualizar vía bluetooth al momento que la mercadería llega a su destino final, un historial de aperturas desde el momento que inicio su ruta, así como la persona quien lo abrió con fecha y hora. De esta manera se le brindará seguridad a nuestros clientes y mayor confiabilidad.

La ficha técnica del candado digital es la siguiente:

Modelo	TAPLOCK ONE
Sensor	Sensor Capacitivo de Huella digital
Resolución	500 PPI
Capacidad almacenamiento huellas	500
Modos de identificación	Huellas / Bluetooth / Código morse
Dispositivos compatibles	Android V5.0 o superior – iOS 10.0 o superior
Tiempo identificación	0.8 Seg
Acabado	Gun Metal / Sterling Silver / Midnight Black
Material	Aleación de Zinc Zamak 3
Temperatura de trabajo	-10 °C / 60 °C
Dimensión	87 mm x 56 mm
Diámetro grillete	7 mm
Peso	295 gr
Carga batería / Duración	2 horas / 1 Año (3.500 aperturas)
Protección IP	66
Certificaciones	CE – FCC – IC – MIC – KC

Atención al cliente

El área de atención al cliente representado por los ejecutivos de cuenta se encargará de recibir las llamadas y de realizar las cotizaciones que sean requeridos por los clientes así mismo del seguimiento post venta sobre el estatus de los pedidos.

Así mismo buscarán aprobación de la alta dirección para descuentos especiales por cierres de contrato o fletes comerciales representativos.

Responsabilidad social y ecológica

El plan de negocio contempla ejecutar algunas acciones con la finalidad de fomentar las buenas prácticas en responsabilidad social y cuidado del ambiente, las cuales se mencionan a continuación:

- Contratación de personal de la zona de influencia no menor al 40% del total de colaboradores.
- La adquisición de luminarias, caños para lavamanos, inodoros y urinarios en los 04 almacenes de la empresa, que permitan realizar ahorro en el consumo de energía y agua.
- Implementar la norma técnica 900.058.2019 para la disposición de residuos por colores en los 04 almacenes.
- Capacitaciones de concientización al personal sobre reglas para el cuidado del ambiente tales como: las 3R (reducir, reutilizar y reciclar), segregación de los desechos según colores, buenas prácticas para ahorro de energía y agua entre otros.
- Participar en campañas para el cuidado de áreas verdes y sembrado de árboles con la finalidad de reducir el CO₂ del ambiente.
- Cumplimiento del estándar que dispone el DS 047-2001 MTC, el cual señala que a partir del 2007 todos los carros deben cumplir la norma Euro 3 para transporte pesado. En tal sentido, los vehículos escogidos para la implementación del plan de negocio cumplen con la norma Euro IV que es la mejor unidad que se puede utilizar en el Perú de acuerdo con el estándar de comercialización de combustible.
- Las emisiones de gases de efecto invernadero que emitirán nuestros vehículos al ambiente será la menor permisible, cumpliendo con la norma Euro IV según se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8.5 Estándares de emisión de la Unión Europea para vehículos pesados

EU emission standards for heavy-duty diesel engines: Steady-state testing

Stage	Date	Test	CO	HC	NOx	PM	PN	Smoke
			g/kWh				1/kWh	1/m
Euro I	1992, ≤ 85 kW	ECE R-49	4.5	1.1	8.0	0.612		
	1992, > 85 kW		4.5	1.1	8.0	0.36		
Euro II	1996.10		4.0	1.1	7.0	0.25		
	1998.10		4.0	1.1	7.0	0.15		
Euro III	1999.10 EEV only	ESC & ELR	1.5	0.25	2.0	0.02		0.15
	2000.10		2.1	0.66	5.0	0.10 ^a		0.8
Euro IV	2005.10		1.5	0.46	3.5	0.02		0.5
Euro V	2008.10		1.5	0.46	2.0	0.02		0.5
Euro VI	2013.01	WHSC	1.5	0.13	0.40	0.01	8.0×10 ¹¹	

^a PM = 0.13 g/kWh for engines < 0.75 dm³ swept volume per cylinder and a rated power speed > 3000 min⁻¹

Fuente y elaboración: DieselNet – Estándar de emisiones.

8.2.3 Condiciones Técnicas del Proyecto

Localización del Negocio

La empresa contará con cuatro (04) almacenes ubicados a lo largo de la carretera IRSA Norte, en las ciudades de Yurimaguas, Tarapoto, Jaén y Paita. La sede principal donde operará la parte administrativa de la empresa y desde donde se planificarán las operaciones que la empresa realizará, estará ubicada en la ciudad de Jaén.

La elección de la ubicación geográfica de los almacenes se realizó mediante el método de “Ponderación Cualitativa de Factores” (QFR), identificando y estableciendo factores relevantes de la operación y cuantificando con valores del 1 al 4 cada factor (ver anexo 02), obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 8.5 Ponderación cualitativa de los factores

Método: Qualitative Factor Rating (QFR)

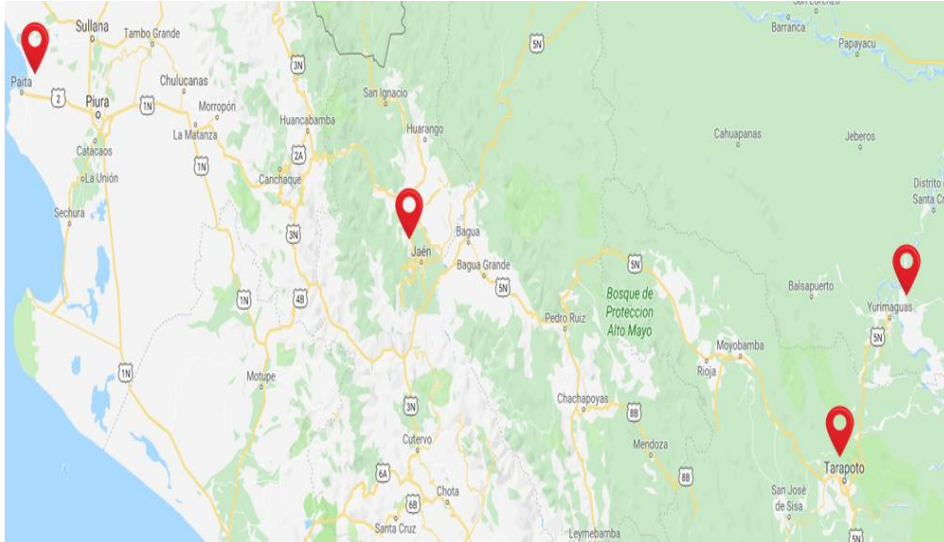
Proyecto: Operador logístico 2PL en la ruta IIRSA Norte hasta el Puerto de Paita

Factor Relevante	Peso	Paita		Piura		Jaén		Bagua Grande		Chachapoyas		Tarapoto		Yurimaguas	
		Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor
Acceso a IIRSA Norte	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60	4	0,80	2	0,40	4	0,80	4	0,80
Cantidad de exportaciones en kilogramos de café y Cacao	0,20	1	0,20	1	0,20	4	0,80	2	0,40	2	0,40	2	0,40	1	0,20
Cercanía a planta procesadora de café	0,10	1	0,10	1	0,10	3	0,30	4	0,40	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Costo de terreno	0,10	3	0,30	1	0,10	4	0,40	1	0,10	1	0,10	4	0,40	4	0,40
Población	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Accesibilidad a puerto	0,10	4	0,40	3	0,30	1	0,10	1	0,10	1	0,10	2	0,20	4	0,40
Beneficios tributarios	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Conflictos sociales	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20
TOTAL	1,00		2,6		2,3		3		2,6		1,8		2,7		2,6

Fuente y elaboración: los autores de esta tesis.

La sede principal se establecerá en la ciudad con mayor ponderación, la cual se mencionó antes y es Jaén, debido a su cercanía a la IIRSA norte, concentra la mayor producción de café y cacao productos que concentran el mayor volumen de exportación de la zona de influencia del proyecto (96% de las exportaciones), ubicación estratégica debido a su cercanía a las plantas de procesamiento de café, alta demografía entre las ciudades evaluadas facilitando la obtención de mano de obra, beneficios tributarios y buen valor de terreno; todo ello genera beneficios económicos a la empresa, por tanto, la elección de la ubicación de la sede principal es una decisión estratégica para el proyecto. Finalmente, los 03 almacenes adicionales se ubicarán en Paita, Tarapoto y Yurimaguas según resultados de análisis QFR.

Figura 8.3 Locales de almacén



Fuente: Autores de esta tesis

Requerimiento de construcción y edificaciones

Al inicio de las operaciones todos los locales donde funcionará la empresa serán propios y acondicionados de la mejor manera para el óptimo desarrollo de las actividades que se llevarán a cabo en los almacenes.

La sede principal (Jaén) tendrá un área aproximada de 250 metros cuadrados y contará con la siguiente infraestructura (ver anexo 03):

- Zona de recepción de mercadería.
- Zona de carga de mercadería.
- Oficinas para la gerencia, el Supervisor de Administración y Finanzas, el Supervisor de ventas y el Supervisor de operaciones.
- Sala de reuniones.
- Dos puertas de acceso.
- Servicios higiénicos.
- Módulo de trabajo para el asistente contable, asistente de compras y cobranzas y para los dos (02) ejecutivos de venta.

La infraestructura que se instalará en las otras tres (03) sedes (Yurimaguas, Tarapoto y Paita) será de similares características a la de la sede principal con un área aproximada de 400 metros cuadrados para Paita y de 200 metros para Tarapoto y

Yurimaguas (ver anexo 04). Debe indicarse que en estas sedes el personal permanente está conformado por el supervisor de local, el almacenero y personal de seguridad.

- *Zona de recepción*
- *Zona de carga*
- *Oficina para reuniones*
- *Módulo de trabajo Supervisor de local, almacenero y seguridad*

Tabla 8.6 Distribución y capacidad de almacenes

	Jaén	Tarapoto	Yurimaguas	Paita
Área total (m2)	250	200	200	400
Oficina	61.5	11.18	11.18	11.18
Recepción	8	8	8	8
Patio de maniobra	70.2	70.2	70.2	70.2
Metros cuadrados de operación	110.3	110.62	110.62	310.62
Capacidad de almacenamiento (Tn)	165.45	165.93	165.93	465.93

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Infraestructura de Sistemas y Tecnología

Al inicio de las operaciones la gestión de la información de la empresa se realizará a través de las herramientas de ofimática, debiendo el personal administrar en estas herramientas base de datos de: proveedores, clientes, unidades de transportes, compras realizadas, cuentas por pagar y cuentas por cobrar entre otra información necesaria para la empresa.

Las unidades de transportes que se subcontratarán deberán contar con sistema GPS, en donde el proveedor de las unidades proporcionará los accesos correspondientes que nos permitan monitorear la ubicación de las unidades en tiempo real, a través del ingreso a una página web desde cualquier punto y cualquier dispositivo móvil. El costo de este servicio será asumido por el proveedor contratado.

Requerimiento de Unidades de Transporte

Unidades de Transporte:

Las unidades de transporte a utilizar serán tracto camión y carrocería furgón de configuración vehicular T3 – S3. Esta unidad con seis ejes en total tiene la capacidad de carga bruta de 48 toneladas y una carga útil de 30 toneladas hasta 32 toneladas dependiendo del peso seco de la unidad.

Para el proyecto se eligió unidades de marca Mack que permitirán realizar la ruta de manera eficiente pues cuentan con una adecuada configuración para las características geográficas de la carretera IRSA norte. Los criterios utilizados para la selección de la unidad de transporte son: rendimiento de km por galón, peso seco del tracto, costo de mantenimiento, precio de reventa. El Furgón es el tipo de carrocería elegido porque permitirá mantener en buen estado de conservación las mercancías a transportar, eliminando el riesgo de contaminación por otras sustancias, humedad que deteriore el producto y la pérdida de este por parte de persona ajenas. Las características y detalles de la unidad elegida para el presente proyecto se pueden observar en el Anexo 06 del presente trabajo de investigación.

8.2.4 Planificación de demanda de transporte

Dentro del plan de operaciones se tiene calculado, en base a la estimación de la demanda, la cantidad de vehículos propio que contara la empresa, y la cantidad de vehículos que se tercerizarán. La demanda mensual total fue calculada en base a la suma de las importaciones y exportaciones de las ciudades Jaén (se considera dentro Cajamarca y Amazonas), Tarapoto y Yurimaguas. Se analizó la demanda para los próximos cinco (05) años ingresando al mercado en el año 2020. Para la proyección de unidades requeridas y atención de servicios se consideró una proyección de plazo de entrega que incluye un cálculo de tiempo estimado para la estiba, desestiba y horas de tránsito requerido para que la unidad llegue al punto de destino.

Tabla 8.6 Calculo de plazo de entrega por destino

Tramo		Distancia en km	Horas de estiba y desestiba	Horas de tránsito	Plazo de entrega
Paita	Jaén	562	3 h	9.5 h	1 día
Paita	Tarapoto	1013	3 h	16.9 h	2 días
Paita	Yurimaguas	1141	3 h	19 h	3 días
Jaén	Paita	562	3 h	9.5 h	1 día
Tarapoto	Paita	1013	3 h	16.9 h	2 días
Yurimaguas	Paita	1141	3 h	19 h	3 días

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Para el año 2020, la demanda mensual que se tendrá para el servicio de transporte, basándonos en una participación de mercado para las exportaciones del 10% y para las importaciones de un 8% se muestra en la siguiente tabla, donde en el mes de mayo se subcontratará el 10.2% y a partir del mes de julio en adelante será un promedio de 40.2% del servicio de transporte brindado.

Tabla 8.6 Demanda anual del 2020 de Importaciones y Exportaciones

Demanda Anual 2020									
Mes	Exportaciones (TM)	Participación	Frecuencia de envíos mensuales	Importaciones (TM)	Participación	Frecuencia de envíos mensuales	Días de Operación x mes	# camiones requeridos (22 días/mes)	Porcentaje tercerizado
		10%			8%				
ENE	2,887.64	288.76	10.0	5,414.86	433.19	14.0	40	1.8	0.0%
FEB	2,308.24	230.82	8.0	4,834.48	386.76	13.0	40	1.8	0.0%
MAR	942.48	94.25	3.0	4,699.33	375.95	13.0	30	1.4	0.0%
ABR	975.38	97.54	3.0	1,355.89	108.47	4.0	12	0.5	0.0%
MAY	1,062.28	106.23	4.0	8,051.47	644.12	21.0	49	2.2	10.2%
JUN	2,774.76	277.48	9.0	4,499.15	359.93	12.0	39	1.8	0.0%
JUL	5,864.03	586.40	20.0	10,899.09	871.93	29.0	98	4.5	55.1%
AGO	7,153.08	715.31	24.0	5,350.20	428.02	14.0	59	2.7	25.4%
SEP	6,465.76	646.58	22.0	7,604.85	608.39	20.0	70	3.2	37.1%
OCT	9,591.96	959.20	32.0	4,734.16	378.73	13.0	64	2.9	31.3%
NOV	7,688.36	768.84	26.0	8,967.75	717.42	24.0	80	3.6	45.0%
DIC	5,414.50	541.45	18.0	9,349.82	747.99	25.0	83	3.8	47.0%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Para el año 2021, la demanda mensual que se tendrá para el servicio de transporte, basándonos en una participación de mercado para las exportaciones del 12% y para las importaciones de un 10% se muestra en la siguiente tabla, donde en enero y febrero se subcontratará un promedio del 10% del servicio de transporte brindado, y de mayo a diciembre el promedio será del 43% del servicio.

Tabla 8.7 Demanda anual del 2021 de Importaciones y Exportaciones

Demanda Anual 2021									
Mes	Exportaciones (TM)	Participación	Frecuencia de	Importaciones (TM)	Participación	Frecuencia de		# camiones requeridos	Porcentaje

		12%	envíos mensuales		10%	envíos mensuales	Días de Operación x mes	(22 días/mes)	tercerizado
ENE	3,003.15	360.38	12.0	5,631	563.15	19.0	50	2.3	12.0%
FEB	2,400.57	288.07	10.0	5,028	502.79	17.0	49	2.2	10.2%
MAR	980.18	117.62	4.0	4,887	488.73	16.0	38	1.7	0.0%
ABR	1,014.39	121.73	4.0	1,410	141.01	5.0	17	0.8	0.0%
MAY	1,104.77	132.57	4.0	8,374	837.35	28.0	63	2.9	30.2%
JUN	2,885.75	346.29	12.0	4,679	467.91	16.0	50	2.3	12.0%
JUL	6,098.59	731.83	24.0	11,335	1,133.51	38.0	118	5.4	62.7%
AGO	7,439.21	892.70	30.0	5,564	556.42	19.0	70	3.2	37.1%
SEP	6,724.39	806.93	27.0	7,909	790.90	26.0	86	3.9	48.8%
OCT	9,975.63	1,197.08	40.0	4,924	492.35	16.0	78	3.5	43.6%
NOV	7,995.90	959.51	32.0	9,326	932.65	31.0	99	4.5	55.6%
DIC	5,631.08	675.73	23.0	9,724	972.38	32.0	102	4.6	56.9%

Fuente: Autores de la tesis

Para el año 2022, la demanda mensual que se tendrá para el servicio de transporte, basándonos en una participación de mercado para las exportaciones del 13% y para las importaciones de un 11% se muestra en la siguiente tabla, donde en enero y febrero se subcontratará un promedio del 23% del servicio de transporte brindado y de mayo a diciembre el promedio será del 51% del servicio.

Tabla 8.8 Demanda anual del 2022 de Importaciones y Exportaciones

Demanda Anual 2022									
Mes	Exportaciones	Participación	Frecuencia de envíos mensuales	Importaciones	Participación	Frecuencia de envíos mensuales	Días de Operación x mes	# camiones requeridos (22 días/mes)	Porcentaje tercerizado
		13%			11%				
ENE	3,123	406.03	14.0	5,856.72	644.24	21.0	59	2.7	25.4%
FEB	2,497	324.56	11.0	5,228.98	575.19	19.0	57	2.6	22.8%
MAR	1,019	132.52	4.0	5,082.80	559.11	19.0	45	2.0	0.0%
ABR	1,055	137.15	5.0	1,466.54	161.32	5.0	21	1.0	0.0%
MAY	1,149	149.37	5.0	8,708.47	957.93	32.0	74	3.4	40.5%
JUN	3,001	390.15	13.0	4,866.28	535.29	18.0	58	2.6	24.1%
JUL	6,343	824.53	27.0	11,788.46	1,296.73	43.0	137	6.2	67.9%
AGO	7,737	1,005.78	34.0	5,786.78	636.55	21.0	86	3.9	48.8%

SEP	6,993	909.14	30.0	8,225.41	904.79	30.0	99	4.5	55.6%
OCT	10,375	1,348.71	45.0	5,120.47	563.25	19.0	91	4.1	51.6%
NOV	8,316	1,081.05	36.0	9,699.51	1,066.95	36.0	116	5.3	62.1%
DIC	5,856	761.32	25.0	10,112.77	1,112.40	37.0	121	5.5	63.6%

Fuente: Autores de esta tesis

Para el año 2023, la demanda mensual que se tendrá para el servicio de transporte basándonos en una participación de mercado para las exportaciones es de 15% y para las importaciones de un 13%, y se muestra en la siguiente tabla, donde de enero a marzo se subcontratará un promedio del 31% del servicio de transporte brindado, y de mayo a diciembre el promedio será del 58.8% del servicio.

Tabla 8.9 Demanda anual del 2023 de Importaciones y Exportaciones

Demanda Anual 2023									
Mes	Exportaciones	Participación	Frecuencia de envíos mensuales	Importaciones	Participación	Frecuencia de envíos mensuales	Días de Operación x mes	# camiones requeridos (22 días/mes)	Porcentaje tercerizado
		15%			13%				
ENE	3,248.20	487.23	16.0	6,090.98	791.83	26.0	72	3.3	38.9%
FEB	2,596.46	389.47	13.0	5,438.13	706.96	24.0	70	3.2	37.1%
MAR	1,060.16	159.02	5.0	5,286.11	687.19	23.0	53	2.4	17.0%
ABR	1,097.17	164.57	5.0	1,525.20	198.28	7.0	22	1.0	0.0%
MAY	1,194.92	179.24	6.0	9,056.81	1,177.39	39.0	87	4.0	49.4%
JUN	3,121.23	468.18	16.0	5,060.93	657.92	22.0	67	3.0	34.3%
JUL	6,596.24	989.44	33.0	12,260.00	1,593.80	53.0	160	7.3	72.5%
AGO	8,046.24	1,206.94	40.0	6,018.25	782.37	26.0	97	4.4	54.6%
SEP	7,273.10	1,090.96	36.0	8,554.42	1,112.07	37.0	116	5.3	62.1%
OCT	10,789.65	1,618.45	54.0	5,325.29	692.29	23.0	111	5.0	60.4%
NOV	8,648.36	1,297.25	43.0	10,087.50	1,311.37	44.0	139	6.3	68.3%
DIC	6,090.58	913.59	30.0	10,517.28	1,367.25	46.0	140	6.4	68.6%

Fuente: Autores de esta tesis

Para el año 2024, la demanda mensual que se tendrá para el servicio de transporte, basándonos en una participación de mercado para las exportaciones del 16% y para las importaciones de un 14%, se muestra en la siguiente tabla, donde de enero a marzo se subcontratará un promedio del 41.2% del servicio de transporte brindado, y de mayo a diciembre el promedio será del 64.9% del servicio.

Tabla 8.10 Demanda anual del 2024 de Importaciones y Exportaciones

Demanda Anual 2024									
Mes	Exportaciones	Participación	Frecuencia de envíos mensuales	Importaciones	Participación	Frecuencia de envíos mensuales	Días de Operación x mes	# camiones requeridos (22 días/mes)	Porcentaje tercerizado
		16%			14%				
ENE	3,378.13	540.50	18.0	6,335	886.85	30.0	83	3.8	47.0%
FEB	2,700.32	432.05	14.0	5,656	791.79	26.0	82	3.7	46.3%
MAR	1,102.57	176.41	6.0	5,498	769.66	26.0	63	2.9	30.2%
ABR	1,141.05	182.57	6.0	1,586	222.07	7.0	24	1.1	0.0%
MAY	1,242.72	198.84	7.0	9,419	1,318.67	44.0	106	4.8	58.5%
JUN	3,246.08	519.37	17.0	5,263	736.87	25.0	78	3.5	43.6%
JUL	6,860.09	1,097.61	37.0	12,750	1,785.06	60.0	190	8.6	76.8%
AGO	8,368.09	1,338.90	45.0	6,259	876.26	29.0	114	5.2	61.4%
SEP	7,564.02	1,210.24	40.0	8,897	1,245.52	42.0	139	6.3	68.3%
OCT	11,221.23	1,795.40	60.0	5,538	775.36	26.0	125	5.7	64.8%
NOV	8,994.30	1,439.09	48.0	10,491	1,468.74	49.0	161	7.3	72.7%
DIC	6,334.20	1,013.47	34.0	10,938	1,531.32	51.0	164	7.5	73.2%

Fuente: Autores de esta tesis

8.2.5 Cálculo de área de almacenamiento

Para la operación de esta empresa se contará con cuatro (04) locales donde se realizarán las diversas operaciones para lograr el correcto traslado de materiales. El cálculo del área necesaria para implementar cada local se hizo partiendo del pico más alto de demanda en cada uno de ellos.

La presentación del producto será en sacos de yute de 60 kg, los cuales presentan unas medidas de setenta (70) centímetros de ancho por noventa (90) centímetros de largo. Por el material del saco, el apilamiento para la estiba y desestiba la altura es de 1.5 metros.

Cabe indicar que la funcionalidad de los cross docks es que la mercadería debe permanezca lo mínimo posible en el local y ser enviado al destino final; con esta función nos aseguramos de no requerir demasiada área para almacenamiento debido a la alta rotación de la mercadería.

Para el local de Jaén, se detallada en la siguiente tabla la demanda de metros cuadrados efectivos para almacenamiento, dando un promedio de utilización mensual de 1041 m² en el año 2020 y terminando con un promedio de 1972 m² en el año 2024, por lo que nos

demanda una atención de 14 viajes al mes en el primer año y 26 viajes en el quinto año; por la demanda y el alto índice de rotación, más el área necesaria para las oficinas y patio de maniobras se tiene un área total de 250 m².

Tabla 8.11 Cantidad m² efectivos para almacenamiento local de Jaén

Mes	2020		2021		2022		2023		2024	
	Participación Total (Kg)	# Metros Cuadrado Efectivo	Participación Total (Kg)	# Metros Cuadrado Efectivo	Participación Total (Kg)	# Metros Cuadrado Efectivo	Participación Total (Kg)	# Metros Cuadrado Efectivo	Participación Total (Kg)	# Metros Cuadrado Efectivo
ENE	304,220.04	745.34	382,177.24	936.33	431,674.30	1,057.60	520,098.01	1,274.24	577,903.43	1,415.86
FEB	222,934.91	546.19	279,498.50	684.77	315,454.46	772.86	379,606.75	930.04	421,588.76	1,032.89
MAR	94,722.25	232.07	119,501.49	292.78	135,196.53	331.23	163,307.56	400.10	181,645.50	445.03
ABR	64,555.53	158.16	81,454.01	199.56	92,156.62	225.78	111,327.35	272.75	123,832.37	303.39
MAY	171,679.77	420.62	219,299.28	537.28	249,262.45	610.69	303,310.66	743.11	338,363.50	828.99
JUN	239,698.13	587.26	300,264.95	735.65	338,784.57	830.02	407,474.73	998.31	452,445.88	1,108.49
JUL	511,521.82	1,253.23	642,772.06	1,574.79	726,093.41	1,778.93	874,966.92	2,143.67	972,277.08	2,382.08
AGO	648,223.12	1,588.15	810,982.34	1,986.91	914,573.39	2,240.70	1,099,151.98	2,692.92	1,220,075.79	2,989.19
SEP	648,377.48	1,588.52	813,789.46	1,993.78	918,869.02	2,251.23	1,106,481.98	2,710.88	1,229,187.52	3,011.51
OCT	910,037.89	2,229.59	1,138,301.91	2,788.84	1,283,602.48	3,144.83	1,542,465.07	3,779.04	1,712,073.28	4,194.58
NOV	759,959.52	1,861.90	953,716.98	2,336.61	1,076,812.37	2,638.19	1,296,574.04	3,176.61	1,440,315.37	3,528.77
DIC	523,344.34	1,282.19	656,342.55	1,608.04	740,869.77	1,815.13	891,713.46	2,184.70	990,410.62	2,426.51

Fuente: Autores de la tesis

Para los locales de Yurimaguas y Tarapoto, se detallada en las siguientes tablas la demanda de metros cuadros efectivos para almacenamiento, dando cada uno un promedio de utilización mensual de 500 m² en el año 2020 y terminando con un promedio de 1030 m² en el año 2024, por lo que nos demanda una atención de ocho (08) viajes al mes en el primer año y 17 viajes en el quinto año; por la demanda y el alto índice de rotación, más el área necesaria para las oficinas y patio de maniobras se tiene un área total de 200 m².

Tabla 8.12 Cantidad m² efectivos para almacenamiento local de Tarapoto

Mes	2020		2021		2022		2023		2024	
	Participación Total	# Metros Cuadrado Efectivo	Participación Total	# Metros Cuadrado Efectivo	Participación Total	# Metros Cuadrado Efectivo	Participación Total	# Metros Cuadrado Efectivo	Participación Total	# Metros Cuadrado Efectivo
ENE	304,520.82	746.08	394,657.83	966.91	450,981.35	1,104.90	553,338.01	1,355.68	619,316.58	1,517.33
FEB	195,060.52	477.90	252,374.41	618.32	288,215.35	706.13	353,295.57	865.57	395,274.23	968.42
MAR	264,696.65	648.51	343,203.17	840.85	392,249.00	961.01	481,399.77	1,179.43	538,855.39	1,320.20
ABR	106,380.39	260.63	136,434.66	334.26	155,307.56	380.50	189,424.13	464.09	211,511.31	518.20
MAY	382,757.62	937.76	496,413.87	1,216.21	567,410.32	1,390.16	696,477.71	1,706.37	779,649.72	1,910.14
JUN	267,391.29	655.11	345,404.30	846.24	394,225.50	965.85	482,804.97	1,182.87	539,978.60	1,322.95

JUL	523,107.07	1,281.61	674,120.16	1,651.59	768,731.15	1,883.39	940,184.45	2,303.45	1,050,957.93	2,574.85
AGO	389,311.57	953.81	502,184.81	1,230.35	572,868.62	1,403.53	701,023.89	1,717.51	783,789.92	1,920.29
SEP	374,080.13	916.50	483,075.12	1,183.53	551,294.65	1,350.67	675,051.22	1,653.88	754,939.75	1,849.60
OCT	287,212.61	703.67	369,711.53	905.79	421,425.40	1,032.49	515,087.28	1,261.96	575,629.30	1,410.29
NOV	504,346.39	1,235.65	651,543.82	1,596.28	743,657.83	1,821.96	910,792.85	2,231.44	1,018,666.69	2,495.73
DIC	362,564.31	888.28	468,369.09	1,147.50	534,581.00	1,309.72	654,716.71	1,604.06	732,256.66	1,794.03

Fuente: Autores de la tesis

Tabla 8.13 Cantidad m2 efectivos para almacenamiento local de Yurimaguas

Mes	2020		2021		2022		2023		2024	
	Participación Total	# Metros Cuadrado Efectivo	Participación Total	# Metros Cuadrado Efectivo	Participación Total	# Metros Cuadrado Efectivo	Participación Total	# Metros Cuadrado Efectivo	Participación Total	# Metros Cuadrado Efectivo
ENE	113,212.32	277.37	146,688.33	359.39	167,608.57	410.64	205,622.54	503.78	230,128.44	563.81
FEB	199,587.27	488.99	258,981.75	634.51	296,074.73	725.38	363,523.84	890.63	406,979.98	997.10
MAR	110,775.73	271.40	143,647.46	351.94	164,182.52	402.25	201,511.28	493.70	225,567.69	552.64
ABR	35,073.18	85.93	44,851.20	109.89	51,000.29	124.95	62,098.80	152.14	69,293.17	169.77
MAY	195,908.45	479.98	254,212.57	622.82	290,624.32	712.03	356,835.25	874.25	399,493.35	978.76
JUN	130,318.49	319.28	168,532.29	412.90	192,434.13	471.46	235,825.43	577.77	263,819.30	646.36
JUL	423,701.65	1,038.07	548,444.53	1,343.69	626,435.61	1,534.77	768,083.91	1,881.81	859,434.52	2,105.61
AGO	105,789.66	259.18	135,958.47	333.10	154,884.17	379.47	189,133.24	463.38	211,286.49	517.65
SEP	232,506.01	569.64	300,966.19	737.37	343,768.01	842.23	421,506.13	1,032.69	471,639.82	1,155.52
OCT	140,677.69	344.66	181,415.05	444.47	206,928.99	506.98	253,181.40	620.29	283,055.78	693.49
NOV	221,949.92	543.78	286,892.30	702.89	327,521.48	802.43	401,261.58	983.09	448,844.44	1,099.67
DIC	403,527.12	988.64	523,399.45	1,282.33	598,275.68	1,465.78	734,402.42	1,799.29	822,120.29	2,014.19

Fuente: Autores de la tesis

El cálculo del área del local de Paita se realizó en base a la demanda y al área de los demás locales, es decir que toda salida de Jaén representa una llegada en Paita, asimismo las salidas tanto de Yurimaguas como Tarapoto, por lo que, en función a la demanda y movimiento de mercadería de los almacenes del eje Amazónico se requerirá 400 m².

8.3 Plan de Recursos Humanos

8.3.1 Política Salarial

Las remuneraciones del personal se fijarán en base a los rangos salariales fijados, la disponibilidad presupuestal de la empresa y las calificaciones y experiencia del personal a contratar.

Los rangos salariales fijados para el personal de la empresa podrán ser modificados dependiendo de situación financiera de la empresa:

Tabla 8.4 Política salarial

Puesto	Rango Salarial	Bonificaciones
Gerente General	6,000 – 8,000	
Jefe de Administración y Finanzas	3,000 – 5,000	
Jefe de Operaciones	3,000 – 5,000	
Jefe de Ventas	2,800 – 4,000	Comisión de ventas: 1%
Ejecutivo de Ventas	1,200 – 2,000	Comisiones de ventas: 05%
Supervisor de Local	1,800 – 3,000	
Almacenero	1,200 – 1,800	
Seguridad	1,000 – 1,500	
Asistente contable	1,200 – 2,000	
Asistente de compras y cobranzas	1,200 – 2,000	
Choferes	1,700 – 2,000	Viáticos de 900 soles

Fuente y elaboración: los autores de esta tesis.

Para el jefe y los ejecutivos de venta se considerará una remuneración variable compuesta por un sueldo fijo y un sueldo variable, el cual estará en función a la comisión de ventas fijadas.

Los choferes serán dotados de viáticos por un total de 900 soles, a fin de poder cubrir los gastos de alimentación u otro gasto durante el recorrido de la ruta asignada.

Los sueldos serán pagados mensualmente mediante un depósito a la cuenta sueldo de los trabajadores. Los aumentos de sueldos se podrán dar previa evaluación de desempeño del personal y acorde con la situación financiera de la empresa, salvo existan dispositivos legales emitidas por el gobierno central.

El pago de horas extras y viáticos (para personal diferentes a los choferes) solo procederá si las actividades realizadas estuvieron previamente programadas, además de contar con la aprobación del Supervisor de Administración y Finanzas. Las horas extras generadas también podrán ser canjeadas por horas libres a solicitud del trabajador y previa aprobación de su jefe inmediato.

Se ha considerado un aumento del 2% anual del sueldo de los trabajadores para el cálculo de la planilla del personal dentro de los próximos 5 años, a continuación se detalla la planilla estimada para los próximo 5 años:

Año 2020		INGRESO TRABAJADOR			DESCUENTO ONP	SUELDO NETO	APORTACIONES DEL EMPLEADOR					EGRESO MENSUAL	TOTAL ANUAL
Trabajador	Cant.	Básico	Asig. Fam	Total Bruto			EsSalud	Vacaciones	CTS	Gratificaciones	Grat. Ext.		
Gerente General	1	S/. 6,000.00	S/. 93.00	S/. 6,093.00	S/. -792.09	S/. 5,300.91	S/. 548.37	S/. 253.88	S/. 253.88	S/. 507.75	S/. 45.70	S/. 7,702.57	S/. 92,430.81
Jefe de Administración y Finanzas	1	S/. 4,500.00	S/. 93.00	S/. 4,593.00	S/. -597.09	S/. 3,995.91	S/. 413.37	S/. 191.38	S/. 191.38	S/. 382.75	S/. 34.45	S/. 5,806.32	S/. 69,675.81
Asistente Contable	1	S/. 1,200.00	S/. 93.00	S/. 1,293.00	S/. -168.09	S/. 1,124.91	S/. 116.37	S/. 53.88	S/. 53.88	S/. 107.75	S/. 9.70	S/. 1,634.57	S/. 19,614.81
Ejecutivo de Ventas	2	S/. 1,200.00	S/. 93.00	S/. 2,586.00	S/. -336.18	S/. 2,249.82	S/. 232.74	S/. 107.75	S/. 107.75	S/. 215.50	S/. 19.40	S/. 3,269.14	S/. 39,229.62
Jefe de Operaciones	1	S/. 3,200.00	S/. 93.00	S/. 3,293.00	S/. -428.09	S/. 2,864.91	S/. 296.37	S/. 137.21	S/. 137.21	S/. 274.42	S/. 24.70	S/. 4,162.90	S/. 49,954.81
Supervisor de Local	3	S/. 1,800.00	S/. 93.00	S/. 5,679.00	S/. -738.27	S/. 4,940.73	S/. 511.11	S/. 236.63	S/. 236.63	S/. 473.25	S/. 42.59	S/. 7,179.20	S/. 86,150.43
Conductores	2	S/. 1,700.00	S/. 93.00	S/. 3,586.00	S/. -466.18	S/. 3,119.82	S/. 322.74	S/. 149.42	S/. 149.42	S/. 298.83	S/. 26.90	S/. 4,533.30	S/. 54,399.62
Almacenero	8	S/. 1,200.00	S/. 93.00	S/. 10,344.00	S/. -1,344.72	S/. 8,999.28	S/. 930.96	S/. 431.00	S/. 431.00	S/. 862.00	S/. 77.58	S/. 13,076.54	S/. 156,918.48
Seguridad	4	S/. 1,000.00	S/. 93.00	S/. 4,372.00	S/. -568.36	S/. 3,803.64	S/. 393.48	S/. 182.17	S/. 182.17	S/. 364.33	S/. 32.79	S/. 5,526.94	S/. 66,323.24
											S/. 52,891.47	S/. 634,697.63	

Año 2021		INGRESO TRABAJADOR			DESCUENTO ONP	SUELDO NETO	APORTACIONES DEL EMPLEADOR					EGRESO MENSUAL	TOTAL ANUAL
Trabajador	Cant.	Básico	Asig. Fam	Total Bruto			EsSalud	Vacaciones	CTS	Gratificaciones	Grat. Ext.		
Gerente General	1	S/. 6,120.00	S/. 93.00	S/. 6,213.00	S/. -807.69	S/. 5,405.31	S/. 559.17	S/. 517.75	S/. 258.88	S/. 517.75	S/. 46.60	S/. 8,113.14	S/. 97,357.71
Jefe de Administración y Finanzas	1	S/. 4,590.00	S/. 93.00	S/. 4,683.00	S/. -608.79	S/. 4,074.21	S/. 421.47	S/. 195.13	S/. 195.13	S/. 390.25	S/. 35.12	S/. 5,920.09	S/. 71,041.11
Asistente Contable	1	S/. 1,224.00	S/. 93.00	S/. 1,317.00	S/. -171.21	S/. 1,145.79	S/. 118.53	S/. 54.88	S/. 54.88	S/. 109.75	S/. 9.88	S/. 1,664.91	S/. 19,978.89
Asistente de Compras y Cobranzas	1	S/. 1,224.00	S/. 93.00	S/. 1,317.00	S/. -171.21	S/. 1,145.79	S/. 118.53	S/. 54.88	S/. 54.88	S/. 109.75	S/. 9.88	S/. 1,664.91	S/. 19,978.89
Ejecutivo de Ventas	2	S/. 1,224.00	S/. 93.00	S/. 2,634.00	S/. -342.42	S/. 2,291.58	S/. 237.06	S/. 109.75	S/. 109.75	S/. 219.50	S/. 19.76	S/. 3,329.82	S/. 39,957.78
Jefe de Operaciones	1	S/. 3,264.00	S/. 93.00	S/. 3,357.00	S/. -436.41	S/. 2,920.59	S/. 302.13	S/. 139.88	S/. 139.88	S/. 279.75	S/. 25.18	S/. 4,243.81	S/. 50,925.69

Supervisor de Local	3	S/. 1,836.00	S/. 93.00	S/. 5,787.00	S/. -752.31	S/. 5,034.69	S/. 520.83	S/. 241.13	S/. 241.13	S/. 482.25	S/. 43.40	S/. 7,315.73	S/. 87,788.79
Conductores	2	S/. 1,734.00	S/. 93.00	S/. 3,654.00	S/. -475.02	S/. 3,178.98	S/. 328.86	S/. 152.25	S/. 152.25	S/. 304.50	S/. 27.41	S/. 4,619.27	S/. 55,431.18
Almacenero	10	S/. 1,224.00	S/. 93.00	S/. 13,170.00	S/. -1,712.10	S/. 11,457.90	S/. 1,185.30	S/. 548.75	S/. 548.75	S/. 1,097.50	S/. 98.78	S/. 16,649.08	S/. 199,788.90
Seguridad	4	S/. 1,020.00	S/. 93.00	S/. 4,452.00	S/. -578.76	S/. 3,873.24	S/. 400.68	S/. 185.50	S/. 185.50	S/. 371.00	S/. 33.39	S/. 5,628.07	S/. 67,536.84
TOTAL												S/. 59,148.82	S/. 709,785.78

Año 2022		INGRESO TRABAJADOR			DESCUENTO ONP	SUELDO NETO	APORTACIONES DEL EMPLEADOR					EGRESO MENSUAL	TOTAL ANUAL
Trabajador	Cant.	Básico	Asig. Fam	Total Bruto			EsSalud	Vacaciones	CTS	Gratificaciones	Grat. Ext.		
Gerente General	1	S/. 6,242.40	S/. 93.00	S/. 6,335.40	S/. -823.60	S/. 5,511.80	S/. 570.19	S/. 527.95	S/. 263.98	S/. 527.95	S/. 47.52	S/. 8,272.98	S/. 99,275.72
Jefe de Administración y Finanzas	1	S/. 4,681.80	S/. 93.00	S/. 4,774.80	S/. -620.72	S/. 4,154.08	S/. 429.73	S/. 198.95	S/. 198.95	S/. 397.90	S/. 35.81	S/. 6,036.14	S/. 72,433.72
Asistente Contable	1	S/. 1,248.48	S/. 93.00	S/. 1,341.48	S/. -174.39	S/. 1,167.09	S/. 120.73	S/. 55.90	S/. 55.90	S/. 111.79	S/. 10.06	S/. 1,695.85	S/. 20,350.25
Asistente de Compras y Cobranzas	1	S/. 1,248.48	S/. 93.00	S/. 1,341.48	S/. -174.39	S/. 1,167.09	S/. 120.73	S/. 55.90	S/. 55.90	S/. 111.79	S/. 10.06	S/. 1,695.85	S/. 20,350.25
Jefe de Ventas	1	S/. 2,913.12	S/. 93.00	S/. 3,006.12	S/. -390.80	S/. 2,615.32	S/. 270.55	S/. 125.26	S/. 125.26	S/. 250.51	S/. 22.55	S/. 3,800.24	S/. 45,602.84
Ejecutivo de Ventas	2	S/. 1,248.48	S/. 93.00	S/. 2,682.96	S/. -348.78	S/. 2,334.18	S/. 241.47	S/. 111.79	S/. 111.79	S/. 223.58	S/. 20.12	S/. 3,391.71	S/. 40,700.50
Jefe de Operaciones	1	S/. 3,329.28	S/. 93.00	S/. 3,422.28	S/. -444.90	S/. 2,977.38	S/. 308.01	S/. 142.60	S/. 142.60	S/. 285.19	S/. 25.67	S/. 4,326.33	S/. 51,915.99
Supervisor de Local	3	S/. 1,872.72	S/. 93.00	S/. 5,897.16	S/. -766.63	S/. 5,130.53	S/. 530.74	S/. 245.72	S/. 245.72	S/. 491.43	S/. 44.23	S/. 7,454.99	S/. 89,459.92
Conductores	2	S/. 1,768.68	S/. 93.00	S/. 3,723.36	S/. -484.04	S/. 3,239.32	S/. 335.10	S/. 155.14	S/. 155.14	S/. 310.28	S/. 27.93	S/. 4,706.95	S/. 56,483.37
Almacenero	12	S/. 1,248.48	S/. 93.00	S/. 16,097.76	S/. -2,092.71	S/. 14,005.05	S/. 1,448.80	S/. 670.74	S/. 670.74	S/. 1,341.48	S/. 120.73	S/. 20,350.25	S/. 244,203.02
Seguridad	4	S/. 1,040.40	S/. 93.00	S/. 4,533.60	S/. -589.37	S/. 3,944.23	S/. 408.02	S/. 188.90	S/. 188.90	S/. 377.80	S/. 34.00	S/. 5,731.23	S/. 68,774.71
TOTAL												S/. 67,462.52	S/. 809,550.29

Año 2023

INGRESO TRABAJADOR				APORTACIONES DEL EMPLEADOR		
---------------------------	--	--	--	-----------------------------------	--	--

Trabajador	Cant.	Básico	Asig. Fam	Total Bruto	DESCUENTO ONP	SUELDO NETO	EsSalud	Vacaciones	CTS	Gratíf.	Grat. Ext.	EGRESO MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente General	1	S/. 6,367.25	S/. 93.00	S/. 6,460.25	S/. -839.83	S/. 5,620.42	S/. 581.42	S/. 538.35	S/. 269.18	S/. 538.35	S/. 48.45	S/. 8,436.01	S/. 101,232.09
Jefe de Administración y Finanzas	1	S/. 4,775.44	S/. 93.00	S/. 4,868.44	S/. -632.90	S/. 4,235.54	S/. 438.16	S/. 202.85	S/. 202.85	S/. 405.70	S/. 36.51	S/. 6,154.51	S/. 73,854.17
Asistente Contable	1	S/. 1,273.45	S/. 93.00	S/. 1,366.45	S/. -177.64	S/. 1,188.81	S/. 122.98	S/. 56.94	S/. 56.94	S/. 113.87	S/. 10.25	S/. 1,727.42	S/. 20,729.04
Asistente de Compras y Cobranzas	1	S/. 1,273.45	S/. 93.00	S/. 1,366.45	S/. -177.64	S/. 1,188.81	S/. 122.98	S/. 56.94	S/. 56.94	S/. 113.87	S/. 10.25	S/. 1,727.42	S/. 20,729.04
Jefe de Ventas	1	S/. 2,971.38	S/. 93.00	S/. 3,064.38	S/. -398.37	S/. 2,666.01	S/. 275.79	S/. 127.68	S/. 127.68	S/. 255.37	S/. 22.98	S/. 3,873.89	S/. 46,486.68
Ejecutivo de Ventas	2	S/. 1,273.45	S/. 93.00	S/. 2,732.90	S/. -355.28	S/. 2,377.62	S/. 245.96	S/. 113.87	S/. 113.87	S/. 227.74	S/. 20.50	S/. 3,454.84	S/. 41,458.08
Jefe de Operaciones	1	S/. 3,395.87	S/. 93.00	S/. 3,488.87	S/. -453.55	S/. 3,035.31	S/. 314.00	S/. 145.37	S/. 145.37	S/. 290.74	S/. 26.17	S/. 4,410.51	S/. 52,926.09
Supervisor de Local	3	S/. 1,910.17	S/. 93.00	S/. 6,009.52	S/. -781.24	S/. 5,228.29	S/. 540.86	S/. 250.40	S/. 250.40	S/. 500.79	S/. 45.07	S/. 7,597.04	S/. 91,164.47
Conductores	2	S/. 1,804.05	S/. 93.00	S/. 3,794.11	S/. -493.23	S/. 3,300.87	S/. 341.47	S/. 158.09	S/. 158.09	S/. 316.18	S/. 28.46	S/. 4,796.38	S/. 57,556.61
Almacenero	12	S/. 1,273.45	S/. 93.00	S/. 16,397.40	S/. -2,131.66	S/. 14,265.73	S/. 1,475.77	S/. 683.22	S/. 683.22	S/. 1,366.45	S/. 122.98	S/. 20,729.04	S/. 248,748.49
Seguridad	4	S/. 1,061.21	S/. 93.00	S/. 4,616.83	S/. -600.19	S/. 4,016.64	S/. 415.51	S/. 192.37	S/. 192.37	S/. 384.74	S/. 34.63	S/. 5,836.45	S/. 70,037.34
TOTAL												S/. 68,743.51	S/. 824,922.09

		INGRESO TRABAJADOR				DESCUENTO ONP	SUELDO NETO	APORTACIONES DEL EMPLEADOR					EGRESO MENSUAL	TOTAL ANUAL
Trabajador	Cant.	Básico	Asig. Fam	Total Bruto	EsSalud			Vacaciones	CTS	Gratificaciones	Grat. Ext.			
Gerente General	1	S/. 6,494.59	S/. 93.00	S/. 6,587.59	S/. -856.39	S/. 5,731.21	S/. 592.88	S/. 548.97	S/. 274.48	S/. 548.97	S/. 49.41	S/. 8,602.30	S/. 103,227.58	
Jefe de Administración y Finanzas	1	S/. 4,870.94	S/. 93.00	S/. 4,963.94	S/. -645.31	S/. 4,318.63	S/. 446.76	S/. 206.83	S/. 206.83	S/. 413.66	S/. 37.23	S/. 6,275.25	S/. 75,303.04	

Asistente Contable	1	S/. 1,298.92	S/. 93.00	S/. 1,391.92	S/. -180.95	S/. 1,210.97	S/. 125.27	S/. 58.00	S/. 58.00	S/. 115.99	S/. 10.44	S/. 1,759.62	S/. 21,115.41
Asistente de Compras y Cobranzas	1	S/. 1,298.92	S/. 93.00	S/. 1,391.92	S/. -180.95	S/. 1,210.97	S/. 125.27	S/. 58.00	S/. 58.00	S/. 115.99	S/. 10.44	S/. 1,759.62	S/. 21,115.41
Jefe de Ventas	1	S/. 3,030.81	S/. 93.00	S/. 3,123.81	S/. -406.10	S/. 2,717.71	S/. 281.14	S/. 130.16	S/. 130.16	S/. 260.32	S/. 23.43	S/. 3,949.02	S/. 47,388.20
Ejecutivo de Ventas	2	S/. 1,298.92	S/. 93.00	S/. 2,783.84	S/. -361.90	S/. 2,421.94	S/. 250.55	S/. 115.99	S/. 115.99	S/. 231.99	S/. 20.88	S/. 3,519.23	S/. 42,230.81
Jefe de Operaciones	1	S/. 3,463.78	S/. 93.00	S/. 3,556.78	S/. -462.38	S/. 3,094.40	S/. 320.11	S/. 148.20	S/. 148.20	S/. 296.40	S/. 26.68	S/. 4,496.37	S/. 53,956.40
Supervisor de Local	3	S/. 1,948.38	S/. 93.00	S/. 6,124.13	S/. -796.14	S/. 5,328.00	S/. 551.17	S/. 255.17	S/. 255.17	S/. 510.34	S/. 45.93	S/. 7,741.93	S/. 92,903.11
Conductores	2	S/. 1,840.13	S/. 93.00	S/. 3,866.27	S/. -502.62	S/. 3,363.65	S/. 347.96	S/. 161.09	S/. 161.09	S/. 322.19	S/. 29.00	S/. 4,887.61	S/. 58,651.31
Almacenero	12	S/. 1,298.92	S/. 93.00	S/. 16,703.02	S/. -2,171.39	S/. 14,531.63	S/. 1,503.27	S/. 695.96	S/. 695.96	S/. 1,391.92	S/. 125.27	S/. 21,115.41	S/. 253,384.86
Seguridad	4	S/. 1,082.43	S/. 93.00	S/. 4,701.73	S/. -611.22	S/. 4,090.50	S/. 423.16	S/. 195.91	S/. 195.91	S/. 391.81	S/. 35.26	S/. 5,943.77	S/. 71,325.22
TOTAL												S/. 70,050.11	S/. 840,601.34

8.3.2 Política de Contratación

Al inicio de las operaciones se contratará el personal mínimo para el desarrollo de las actividades y se utilizará contratos a tiempo completo para todo el personal. La planilla de la empresa se incrementará de acuerdo a nuestra proyección de participación en el mercado, contratando personal de manera gradual en el tiempo.

El horario determinado de trabajo será de 8 horas a un solo turno, de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 6:00 p.m., con una (01) hora de refrigerio que podrá ser tomada entre a la 1:00 p.m. y las 3:00 p.m. y los días sábado medio día de 9:00 a.m. a 01:00 p.m.

Tabla 8.15 Política de contratación

Personal	Horario de trabajo	Tipo de contrato
Gerente general	L -V: 09:00 – 18:00 S: 9:00 – 13:00	Tiempo Completo
Jefe de administración y finanzas	L -V: 09:00 – 18:00 S: 9:00 – 13:00	Tiempo Completo
Asistente contable	L -V: 09:00 – 18:00 S: 9:00 – 13:00	Tiempo Completo
Asistente de compras y cobranzas	L -V: 09:00 – 18:00 S: 9:00 – 13:00	Tiempo Completo
Jefe de ventas	L -V: 09:00 – 18:00 S: 9:00 – 13:00	Tiempo Completo
Ejecutivo de ventas	L -V: 09:00 – 18:00 S: 9:00 – 13:00	Tiempo Completo
Jefe de operaciones	L -V: 09:00 – 18:00 S: 9:00 – 13:00	Tiempo Completo
Supervisor de local	L -V: 09:00 – 18:00 S: 9:00 – 13:00	Tiempo Completo
Almacenero	L -V: 09:00 – 18:00 S: 9:00 – 13:00	Tiempo Completo
Seguridad	L -V: 09:00 – 18:00 S: 9:00 – 13:00	Tiempo Completo
Choferes	De acuerdo con la programación realizada	Tiempo Completo

Fuente y elaboración: los autores de esta tesis.

Todas las contrataciones serán aprobadas por el Supervisor de Administración y Finanzas, generándose contratos a tiempo indeterminado, con un periodo de prueba de 6 meses al inicio de contrato, esto nos permitirá asegurar que el personal contratado cumpla con las expectativas esperadas para el puesto, además de evitar futuras contingencias laborales.

8.3.3 Política de Selección de Personal

El proceso de selección del personal dependerá del puesto a cubrir, para el caso del almacenero y el personal de seguridad, serán los supervisores de local los encargados de realizar la búsqueda y selección del personal a contratar, a través de la publicación de avisos de ofertas de trabajo en páginas web como Bumerán, Computrabajo, o en diarios de mayor circulación. Para cubrir los demás puestos se contratará una empresa especialista en la selección de personal, quien brindará una terna de candidatos para la elección de su Jefe Inmediato.

No se podrá realizar la contratación de personal que no haya pasado por el proceso de selección ni de personal que no cumpla con el perfil requerido para el puesto.

De generarse vacantes dentro de la organización se podrá realizar el reclutamiento del personal interno para los puestos vacantes, siempre y cuando dicho personal cumpla con el perfil requerido para el puesto solicitado.

8.3.4 Política de Capacitación

Todo personal que ingrese a laborar en la organización deberá pasar por un proceso de inducción que le permita conocer los aspectos más relevantes de la organización y lo que se espera de su desempeño, esta inducción estará a cargo de su jefe inmediato.

A inicio de año los supervisores elaboran un plan de capacitación para todo el personal durante el año, dicho plan es aprobado por el Gerente General.

La empresa tendrá como política financiar un porcentaje de las capacitaciones del personal tales como diplomados, cursos o talleres en función de las necesidades de la empresa, el costo de la capacitación y la remuneración del personal a capacitarse.

El trabajador que es beneficiado con el pago de alguna capacitación se obliga a permanecer el plazo mínimo equivalente que le permita retribuir la inversión generada por la empresa, asimismo dicho personal deberá culminar la capacitación de manera satisfactoria (nota aprobatoria), caso contrario deberá realizar la devolución del costo asumido por la empresa, salvo caso fortuito o fuerza mayor.

CAPITULO IX. PLAN FINANCIERO

9.1 Parámetros de evaluación:

9.1.1. Horizonte de tiempo

El presente proyecto es evaluado en un horizonte de 10 años, por contar con inversión en activos fijos como la adquisición de terrenos y construcción de infraestructura en almacenes, cuyo recupero de inversión podría evaluarse en el largo plazo; en tal sentido, se justifica el horizonte de evaluación de 10 años para el proyecto siendo las estimaciones de crecimiento de la demanda, la participación de mercado de la empresa, incremento de costos e incremento de las exportaciones e importaciones proyectadas al detalle de los primeros 5 años y en adelante se considera un periodo de estabilidad para la empresa. A partir del año seis en adelante, se considera un crecimiento inflacionario de 3%, de la misma manera se mantiene la estructura de costos con el mismo crecimiento que el determinado para el crecimiento de las ventas.

9.1.2. Tasa de crecimiento

La tasa de crecimiento anual de nuestra participación en el mercado se ha estimado en un 1.5%, durante el periodo de los primeros 5 años. Por otro lado, se establece una tasa de crecimiento de las exportaciones e importaciones del 4% de acuerdo al historial de crecimiento de los últimos años. Para el periodo del año 6 en adelante se considera una tasa de crecimiento de 3% tanto para los ingresos como para los costos y gastos, en esta etapa se está considerando un periodo de estabilidad de la empresa.

9.1.3 Tasa de descuento (WACC)

El coste promedio ponderado de capital (WACC) calculado para este proyecto es de 20.5%. Siendo que el cálculo del costo de oportunidad del accionista (CoK) se realizó bajo la metodología CAPM, agregándole luego primas adicionales (prima por ser una empresa nueva y prima por riesgo cambiario), siendo el costo de oportunidad final de 23.51%. El costo de la deuda utilizado es del 12 % (tomando como referencia la tasa del Banco de crédito del Perú – BCP). Ver Anexo 07.

Tabla 9.1 Calculo del Cok

Detalle	Tasa	Fuente
Rf (tasa libre de riesgo, Bono Tesoro EEUU)	2.68%	Bloomberg
Prima de Riesgo (Rm-Rf)	5.96%	Damodaran
Beta Apalancado	1.06	Damodaran
Riesgo país	1.52%	BCRP
Prima por inflación	3.00%	BCRP
Prima por riesgo cambiario	5.00%	SUBJETIVO: SEGÚN CONSENSO DEL GRUPO
Prima por ser empresa nueva e ilíquida	5.00%	SUBJETIVO: SEGÚN CONSENSO DEL GRUPO
COK	23.51%	Suma de tasas

Elaboración: los autores de esta tesis.

9.2 Inversiones requeridas

La inversión planteada para el plan de negocio considera inversión en tangible, intangible y capital de trabajo, siendo que casi el total de la inversión corresponde al rubro de inversión en tangibles:

ESTRUCTURA DE LA INVERSION			
Monto en Soles			Rep. %
INVERSIÓN TANGIBLE			
Compra de terrenos	115,000.00		5.8%
Infraestructura de Apoyo	1,309.80		0.1%
Muebles y enseres del Local	23,342.40		1.2%
Transporte	1,046,359.00		53.1%
Equipo de computo	18,555.90		0.9%
Infraestructura - Construcción	550,196.07		27.9%
Equipos de Cafetería	2,100.00		0.1%
Otros	-		0.0%
Total de Inversión en Tangibles	1,756,863.17		89.2%
INVERSIÓN INTANGIBLE			
Licencias	2,862.00		0.1%
Trámites de Indecopi	872.20		0.0%
Inversión Pre - Operativo	4,300.00		0.2%
Constitución de la Empresa	1,499.75		0.1%
Otros	1,168.72		0.1%
Total de Inversión Intangibles	10,702.67		0.5%
CAPITAL DE TRABAJO			
Costo de ventas (1 mes)	83,633.53		4.2%
Gasto de venta (1 mes)	7,257.66		0.4%
Gasto de administración (1 mes)	23,446.90		1.2%
Total de Capital de Trabajo	114,338.09		5.8%
IMPREVISTOS			

Total de Imprevistos (5% de Activo Tangible)	87,843.16	4.5%
INVERSION		
Total de Inversión	1,969,747.09	100.0%

9.2.1 Activos tangibles

La inversión en tangible es la que mayor porcentaje del total de la inversión representa, siendo las inversiones más importantes.

La compra de terrenos en las ciudades de Tarapoto, Yurimaguas, Jaén y Paita con una inversión estimada de S/. 115,000.00 soles, representando el 6.5 % del total de la inversión en tangible).

La adquisición de 2 tracto camiones incluida la carrocería para ambos, además de contemplar la compra de implementos de seguridad para los camiones (cámaras de seguridad, candados de seguridad y sistema GPS) por un valor total de S/. 1,046,359.00, representando el 59.56% del total de la inversión.

Finalmente, la inversión en la construcción de los terrenos adquiridos tiene una importante participación, esta inversión se estima en S/. 550,196.07 y representa un 31.3% del total de la inversión en tangibles.

INVERSIÓN EN TANGIBLES							
	Cant.	Costo Unt. C/IGV	Costo Unt. S/IGV	Total en Soles S/IGV	IGV	Total en Soles C/IGV	Rep. %
Compra de terrenos				97,457.63	17,542.37	115,000.00	6.5%
Terreno Tarapoto	250	100		21,186.44	3,813.56	25,000.00	1.4%
Terreno Yurimaguas	200	50		8,474.58	1,525.42	10,000.00	0.6%
Terreno Jaén	200	100		16,949.15	3,050.85	20,000.00	1.1%
Terreno Paita	400	150		50,847.46	9,152.54	60,000.00	3.4%
Infraestructura de Apoyo							
Instalaciones Eléctricas				800.00	144.00	944.00	0.0%
Agua				100.00	18.00	118.00	0.0%
Teléfono				210.00	37.80	247.80	0.0%
Total de Infraestructura de Apoyo				1,110.00	199.80	1,309.80	0.1%
Muebles y enseres del Local							
Sillas de oficina	24	140.00	118.64	2,847.46	512.54	3,360.00	0.2%
Escritorio de oficina	24	299.90	254.15	6,099.66	1,097.94	7,197.60	0.4%
Centro de mesa redonda de melanina	4	250.00	211.86	847.46	152.54	1,000.00	0.1%
Stand madera	16	200.00	169.49	2,711.86	488.14	3,200.00	0.2%
Basureros	24	27.90	23.64	567.46	102.14	669.60	0.0%
Dispensadores de baños	8	74.90	63.47	507.80	91.40	599.20	0.0%

Juego de muebles para sala de estar	4	1,050.00	889.83	3,559.32	640.68	4,200.00	0.2%
Archivadores	4	280.00	237.29	949.15	170.85	1,120.00	0.1%
Dispensador de Agua	4	499.00	422.88	1,691.53	304.47	1,996.00	0.1%
Total de Muebles y enseres del Local	112	2,821.70	2,391.27	19,781.69	3,560.71	23,342.40	1.3%
Transporte							
Tracto Camiones	2	428,922.00	363,493.22	726,986.44	130,857.56	857,844.00	39.6%
Carrocería 13 metros	2	77,050.00	65,296.61	130,593.22	23,506.78	154,100.00	7.1%
Cámaras de seguridad	2	7,035.00	5,961.86	11,923.73	2,146.27	14,070.00	0.7%
Candados de seguridad	6	3,000.00	2,542.37	15,254.24	2,745.76	18,000.00	0.8%
GPS instalados en los camiones	2	1,172.50	993.64	1,987.29	357.71	2,345.00	0.1%
Total de Equipo de Local	14.00	517,179.50	438,287.71	886,744.92	159,614.08	1,046,359.00	48.3%
Equipos							
Computadoras	12	1,299.00	1,100.85	13,210.17	2,377.83	15,588.00	0.9%
Impresoras	4	375.00	317.80	1,271.19	228.81	1,500.00	0.1%
Extintor	21	69.90	59.24	1,243.98	223.92	1,467.90	0.1%
Total de Equipos	37.00	1,743.90	1,477.88	15,725.34	2,830.56	18,555.90	1.1%
Infraestructura - Construcción							
Local Tarapoto principal	1	130,999.07	111,016.16	111,016.16	19,982.91	130,999.07	7.5%
Local Yurimaguas	1	104,799.25	88,812.93	88,812.93	15,986.33	104,799.25	6.0%
Local Jaén	1	104,799.25	88,812.93	88,812.93	15,986.33	104,799.25	6.0%
Local Paita	1	209,598.50	177,625.85	177,625.85	31,972.65	209,598.50	11.9%
Total de Muebles y enseres Cafetería	4.00	550,196.07	466,267.86	466,267.86	83,928.21	550,196.07	31.3%
Equipos de Cafetería							
Refrigeradora	1	650.00	550.85	550.85	99.15	650.00	0.0%
Microondas	1	250.00	211.86	211.86	38.14	250.00	0.0%
Repisas	1	450.00	381.36	381.36	68.64	450.00	0.0%
Mesa de 4 personas	1	200.00	169.49	169.49	30.51	200.00	0.0%
Stand de Madera	1	550.00	466.10	466.10	83.90	550.00	0.0%
Total de Equipos de Cafetería	5.00	2,100.00	1,779.66	1,779.66	320.34	2,100.00	0.1%
TOTAL DE INVERSIÓN EN TANGIBLES				1,488,867.10	267,996.08	1,756,863.17	100.0%

9.2.2 Activos intangibles

La inversión en activos intangibles para el proyecto representa un porcentaje mínimo respecto a la inversión total requerida.

Como inversión en activos intangibles se ha considerado la adquisición de licencias Windows, licencia de antivirus y la adquisición de hosting y dominio web.

Se ha considerado también gastos de marketing y de estudios previos como parte de la inversión pre-operativa, además de los costos relacionados a la constitución de la empresa.

INVERSIÓN EN INTANGIBLES					
	Vida Útil	Total en Soles S/IGV	IGV	Total en Soles C/IGV	Rep. %
<u>Inversiones tecnológicas</u>					
Licencias					
Licencia de Windows	5 años	915.25	164.75	1,080.00	10.1%
Licencia de Antivirus	5 años	635.59	114.41	750.00	7.0%
Enmaquetado	1 vez	508.47	91.53	600.00	5.6%
Hosting de web 99,3	Anual	83.90	15.10	99.00	0.9%
Dominio de Web 33,2 godady	Anual	282.20	50.80	333.00	3.1%
Total en Licencias		2,425.42	436.58	2,862.00	26.7%
<u>Trámites de Indecopi</u>					
Derecho de Autor					
Certificado de Gravamen	1 vez	49.64	8.94	58.58	0.5%
Registro de Licencias, cesión de derechos y demás actos de transferencia del Derecho de Autor y los derechos conexos	1 vez	308.15	55.47	363.62	3.4%
Signos Distintivos					
Registro de marca y otros signos	Anual	381.36	68.64	450.00	4.2%
Total en Trámites de Indecopi		739.15	133.05	872.20	8.1%
<u>Inversión Pre - Operativo</u>					
Gastos de Marketing - Publicidad (Lanzamiento al mercado)		1,101.69	198.31	1,300.00	12.1%
Estudios Previos (Estudios de mercado)		2,542.37	457.63	3,000.00	28.0%
Total en Inversión Pre - Operativo		3,644.07	655.93	4,300.00	40.2%
<u>Constitución de la Empresa</u>					
Búsqueda de Nombre SUNARP		5.93	1.07	7.00	0.1%
Reserva de Nombre SUNARP		15.25	2.75	18.00	0.2%
Elaboración de la Minuta		169.49	30.51	200.00	1.9%
Escritura publica		127.12	22.88	150.00	1.4%
Elevar la escritura pública en SUNARP		76.27	13.73	90.00	0.8%
Costo de legalización de libros contables		33.90	6.10	40.00	0.4%
Licencia de Funcionamiento Municipalidad	Anual	320.59	57.71	378.30	3.5%
Defensa Civil	Anual	255.47	45.98	301.45	2.8%
Derechos Notariales		266.95	48.05	315.00	2.9%
Total en Constitución de Empresa		1,270.97	228.78	1,499.75	14.0%
Otros					
Montaje o puesta en Marcha (8%)		354.84	63.87	418.72	3.9%
Adiestramiento de personal		635.59	114.41	750.00	7.0%
Total de Otros		990.44	178.28	1,168.72	10.9%
TOTAL INVERSIÓN EN INTANGIBLES		9,070.06	1,632.61	10,702.67	100.0%

9.2.3 Capital de Trabajo

Como inversión en capital de trabajo se ha considerado los costos y gastos de venta, los gastos administrativos por el periodo de un mes considerando que se otorgará crédito de 30 días a nuestros clientes, de igual modo los pagos a proveedores serán a crédito a igual plazo.

9.2.4 Fuentes de Financiamiento

Respecto al financiamiento del plan de negocio se ha determinado que se realizará una parte con capital propio y otro con un préstamo bancario:

Tabla 9.2 Financiamiento del negocio

Detalle	Valor	Porcentaje (%)
Capital propio	1,575,798	80%
Préstamo	393,949	20%
TOTAL S/.	1,969,747	100.00%

Elaboración: los autores de esta tesis.

El 80% del total de la inversión se realizará con capital propio (aporte de los socios) de acuerdo con siguiente detalle:

Tabla 9.3 Estructura de capital de la empresa

Socio	Aporte	Porcentaje (%)
Chocano Schuler, Matias	315,160	20.00%
Chura Lucar, Rudy Gonzalo	315,160	20.00%
Cordova Román, Jesus Miguel	315,160	20.00%
Oyola Riojas, Lanny Rafael	315,160	20.00%
Nieto Lazo, Ruben Angel	315,160	20.00%
TOTAL S/	1,575,798	100.00%

Elaboración: los autores de esta tesis.

El 20% restante de la inversión será a través de un préstamo al banco, el préstamo se realizará a un plazo de 5 años con el Banco de crédito del Perú.

Tabla 9.4 Financiamiento Bancario

Banco	BCP	Plazo	5 años
Préstamo	393,949	Pago	mensual
TCEA	12%	Cuota	8,641.55
TEM	0.95%	Pagos	60

TABLA DE AMORTIZACIÓN PRESTAMO

Nº	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				477,152

ene-20	10,467	4,528	5,939	471,213
feb-20	10,467	4,471	5,995	465,217
mar-20	10,467	4,414	6,052	459,165
abr-20	10,467	4,357	6,110	453,055
may-20	10,467	4,299	6,168	446,888
jun-20	10,467	4,240	6,226	440,661
jul-20	10,467	4,181	6,285	434,376
ago-20	10,467	4,122	6,345	428,031
sep-20	10,467	4,061	6,405	421,626
oct-20	10,467	4,001	6,466	415,160
nov-20	10,467	3,939	6,527	408,633
dic-20	10,467	3,877	6,589	402,044
ene-21	10,467	3,815	6,652	395,392
feb-21	10,467	3,752	6,715	388,677
mar-21	10,467	3,688	6,779	381,898
abr-21	10,467	3,624	6,843	375,055
may-21	10,467	3,559	6,908	368,148
jun-21	10,467	3,493	6,973	361,174
jul-21	10,467	3,427	7,040	354,135
ago-21	10,467	3,360	7,106	347,028
sep-21	10,467	3,293	7,174	339,855
oct-21	10,467	3,225	7,242	332,613
nov-21	10,467	3,156	7,311	325,302
dic-21	10,467	3,087	7,380	317,922
ene-22	10,467	3,017	7,450	310,472
feb-22	10,467	2,946	7,521	302,952
mar-22	10,467	2,875	7,592	295,360
abr-22	10,467	2,803	7,664	287,696
may-22	10,467	2,730	7,737	279,959
jun-22	10,467	2,656	7,810	272,149
jul-22	10,467	2,582	7,884	264,264
ago-22	10,467	2,508	7,959	256,305
sep-22	10,467	2,432	8,035	248,271
oct-22	10,467	2,356	8,111	240,160
nov-22	10,467	2,279	8,188	231,972
dic-22	10,467	2,201	8,266	223,706
ene-23	10,467	2,123	8,344	215,362
feb-23	10,467	2,044	8,423	206,939
mar-23	10,467	1,964	8,503	198,436
abr-23	10,467	1,883	8,584	189,852
may-23	10,467	1,801	8,665	181,187
jun-23	10,467	1,719	8,747	172,440
jul-23	10,467	1,636	8,830	163,609
ago-23	10,467	1,552	8,914	154,695
sep-23	10,467	1,468	8,999	145,696
oct-23	10,467	1,382	9,084	136,612
nov-23	10,467	1,296	9,170	127,442
dic-23	10,467	1,209	9,257	118,184
ene-24	10,467	1,121	9,345	108,839
feb-24	10,467	1,033	9,434	99,405
mar-24	10,467	943	9,523	89,882

abr-24	10,467	853	9,614	80,268
may-24	10,467	762	9,705	70,563
jun-24	10,467	670	9,797	60,766
jul-24	10,467	577	9,890	50,876
ago-24	10,467	483	9,984	40,892
sep-24	10,467	388	10,079	30,813
oct-24	10,467	292	10,174	20,639
nov-24	10,467	196	10,271	10,368
dic-24	10,467	98	10,368	0
TOTAL S/	628,000	150,848	477,152	15,420,302

Resumen de Interés y Amortización por año

	2020	2021	2022	2023	2024
Interés	50,492	41,479	31,384	20,078	7,415
Amortización	75,108	84,121	94,216	105,522	118,184

9.5 Resultados de la Evaluación Económica – Financiera

9.5.1 Estados financieros proyectados

La proyección financiera de la empresa muestra utilidad a partir del primer año de operación. A continuación se muestra el estado de pérdidas y ganancias, el flujo de caja económico financiero y el balance general para el presente proyecto.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

CUENTA	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos de Actividades Ordinarias	1,904,213	2,270,135	2,903,446	3,448,114	4,108,941	4,232,209	4,359,176	4,489,951	4,624,649	4,763,389
Costo de Ventas	-1,157,061	-1,371,129	-1,572,652	-1,743,052	-1,940,703	-1,993,603	-2,048,091	-2,104,213	-2,162,019	-2,221,559
Ganancia (Pérdida) Bruta	747,152	899,006	1,330,794	1,705,062	2,168,239	2,238,606	2,311,085	2,385,738	2,462,631	2,541,830
Gastos de Ventas y Distribución	-92,185	-99,862	-157,829	-169,585	-183,501	-189,006	-194,676	-200,516	-206,531	-212,727
Gastos de Administración	-286,633	-291,735	-296,939	-302,247	-307,661	-314,131	-322,663	-331,451	-340,503	-349,826
Otros Ingresos Operativos										
Otros Gastos Operativos										
Otras Ganancias (Pérdidas)										
Ganancia (Pérdida) Operativa	368,334	507,409	876,026	1,233,231	1,677,077	1,735,470	1,793,746	1,853,771	1,915,596	1,979,276
Ganancia (Pérdida) de la Baja en Activos Financieros medidos al Costo Amortizado										
Ingresos Financieros										
Ingresos por Intereses calculados usando el Método de Interés Efectivo										
Gastos Financieros	-41,706	-34,262	-25,923	-16,585	-6,125	0	0	0	0	0
Ganancia (Pérdida) por Deterioro de Valor (Pérdidas Crediticias Esperadas o Reversiones)										
Otros Ingresos (Gastos) de las Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos										
Diferencias de Cambio Neto										
Ganancias (Pérdidas) por Reclasificación de Activos Financieros a Valor Razonable con cambios en Resultados antes medidos al Costo Amortizado										
Ganancia (Pérdida) Acumulada en Otro Resultado Integral por Activos Financieros medidos a Valor Razonable reclasificados como cambios en Resultados										

Ganancias (Pérdidas) por Cobertura de un Grupo de Partidas con posiciones de Riesgo Compensadoras										
Diferencia entre el Importe en Libros de los Activos Distribuidos y el Importe en Libros del Dividendo a pagar										
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	326,628	473,148	850,103	1,216,646	1,670,952	1,735,471	1,793,748	1,853,774	1,915,600	1,979,281
Ingreso (Gasto) por Impuesto	-96,355	-139,579	-250,780	-358,911	-492,931	-511,964	-529,156	-546,863	-565,102	-583,888
Ganancia (Pérdida) Neta de Operaciones Continuas	230,273	333,569	599,323	857,736	1,178,021	1,223,507	1,264,593	1,306,911	1,350,498	1,395,393
Ganancia (Pérdida) procedente de Operaciones Discontinuas, neta de Impuesto										
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	230,273	333,569	599,323	857,736	1,178,021	1,223,508	1,264,595	1,306,914	1,350,502	1,395,398
Ganancias (Pérdida) por Acción:										
Ganancias (Pérdida) Básica por Acción:										
Básica por Acción Ordinaria en Operaciones Continuas										
Básica por Acción Ordinaria en Operaciones Discontinuas										
Total de Ganancias (Pérdida) Básica por Acción Ordinaria										
Básica por Acción de Inversión en Operaciones Continuas										
Básica por Acción de Inversión en Operaciones Discontinuas										
Total de Ganancias (Pérdida) Básica por Acción Inversión										
Ganancias (Pérdida) Diluida por Acción:										

Diluida por Acción Ordinaria en Operaciones Continuas											
Diluida por Acción Ordinaria en Operaciones Discontinuas											
Total de Ganancias (Pérdida) Diluida por Acción Ordinaria											
Diluida por Acción de Inversión en Operaciones Continuas											
Diluida por Acción de Inversión en Operaciones Discontinuas											
Total de Ganancias (Pérdida) Diluida por Acción Inversión											
Acumulado utilidad antes de impuesto	326,628	799,776	1,649,878	2,866,525	4,537,477	6,272,948	8,066,696	9,920,470	11,836,071	13,815,352	
Utilidad afecta al impuesto	96,355	139,579	250,780	358,911	492,931	511,964	529,156	546,863	565,102	583,888	
Acumulado Utilidad neta	230,273	563,842	1,163,164	2,020,900	3,198,921	4,422,429	5,687,024	6,993,938	8,344,440	9,739,838	

FLUJO DE CAJA ECONOMICO

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
INGRESOS											
Ventas		2,045,858	2,710,391	3,454,780	4,128,825	4,914,734	5,062,176	5,214,041	5,370,462	5,531,576	6,816,211
Otros ingresos											
Total ingresos		2,045,858	2,710,391	3,454,780	4,128,825	4,914,734	5,062,176	5,214,041	5,370,462	5,531,576	6,816,211
EGRESOS											
Costo producción		-1,071,226	-1,337,717	-1,575,405	-1,781,201	-2,015,740	-2,098,131	-2,161,075	-2,225,907	-2,581,187	-2,510,043
IGV - SUNAT		-8,790	-321,951	-427,337	-511,337	-614,890	-633,337	-652,337	-671,907	-692,064	-712,826
Gastos Administrativos		-260,236	-265,441	-270,750	-276,165	-281,688	-290,139	-298,843	-307,808	-317,042	-326,554

Gastos de Ventas		-96,163	-103,897	-161,871	-173,660	-187,609	-193,238	-199,035	-205,006	-211,156	-217,491
Impuesto a la Renta		-96,355	-139,579	-250,780	-358,911	-492,931	-511,964	-529,156	-546,863	-565,102	-583,888
Inversión Fija Tangible	-1,756,863				-18,556	-869,010			-18,556		541,612
Inversión Fija Intangible	-10,703										
Capital de trabajo	-203,085										203,085
Total egresos	-1,970,650	-1,532,770	-2,168,584	-2,686,144	-3,119,829	-4,461,868	-3,726,808	-3,840,445	-3,976,047	-4,366,551	-3,606,105
FLUJO CAJA ECONOMICO	-1,970,650	513,088	541,806	768,637	1,008,996	452,865	1,335,368	1,373,596	1,394,415	1,165,025	3,210,107
Préstamo	394,130										
Interés préstamo		-41,706	-34,262	-25,923	-16,585	-6,125					
Amortización préstamo		-62,040	-69,485	-77,823	-87,162	-97,621					
FLUJO CAJA FINANCIERO	-1,576,520	409,342	438,060	664,891	905,249	349,119	1,335,368	1,373,596	1,394,415	1,165,025	3,210,107

BALANCE GENERAL

CUENTA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Activos											
Activos Corrientes											
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	203,085	708,781	1,190,065	1,966,157	2,980,588	3,445,992	4,800,396	6,191,188	7,604,368	9,076,142	11,560,348
Otros Activos Financieros											
Cuentas por Cobrar Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar		276,353	334,421	420,428	496,620	592,790	691,845	793,872	898,960	1,007,201	
Cuentas por Cobrar Comerciales											
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas											
Otras Cuentas por Cobrar											
Anticipos											
Inventarios											
Activos Biológicos											
Activos por Impuestos a las Ganancias											
Otros Activos no Financieros	269,629	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos Corrientes Distintos al Efectivo Pignorados como Garantía Colateral											

Total Activos Corrientes Distintos de los Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta o para Distribuir a los Propietarios	472,713	985,135	1,524,486	2,386,585	3,477,208	4,038,782	5,492,241	6,985,060	8,503,328	10,083,342	11,560,348
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta o como Mantenidos para Distribuir a los Propietarios											
Total Activos Corrientes	472,713	985,135	1,524,486	2,386,585	3,477,208	4,038,782	5,492,241	6,985,060	8,503,328	10,083,342	11,560,348
Activos No Corrientes											
Otros Activos Financieros											
Inversiones en Subsidiarias, Negocios Conjuntos y Asociadas											
Cuentas por Cobrar Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar											
Cuentas por Cobrar Comerciales											
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas											
Otras Cuentas por Cobrar											
Anticipos											
Inventarios											
Activos Biológicos											
Propiedades de Inversión											
Propiedades, Planta y Equipo	1,488,867	1,281,795	1,074,723	867,650	678,083	1,357,756	1,150,683	943,611	754,044	546,971	339,899
Activos Intangibles Distintos de la Plusvalía	9,070	7,256	5,442	3,628	1,814	0					
Activos por Impuestos Diferidos											
Activos por Impuestos Corrientes, no Corrientes											
Plusvalía											
Otros Activos no Financieros											
Activos no Corrientes Distintos al Efectivo Pignorados como Garantía Colateral											
Total Activos No Corrientes	1,497,937	1,289,051	1,080,165	871,278	679,897	1,357,756	1,150,683	943,611	754,044	546,971	339,899
TOTAL DE ACTIVOS	1,970,650	2,274,186	2,604,650	3,257,863	4,157,105	5,396,538	6,642,924	7,928,671	9,257,371	10,630,314	11,900,247
Pasivos y Patrimonio											
Pasivos Corrientes											
Otros Pasivos Financieros											
Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar		38,947	62,104	82,615	103,153	128,165	132,010	135,971	140,050	144,251	0
Cuentas por Pagar Comerciales											
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas											
Otras Cuentas por Pagar											
Ingresos Diferidos											

Provisión por Beneficios a los Empleados												
Otras Provisiones												
Pasivos por Impuestos a las Ganancias		96,355	139,579	250,780	358,911	492,931	511,964	529,156	546,863	565,102	583,888	
Otros Pasivos no Financieros												
Total de Pasivos Corrientes Distintos de Pasivos Incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta	0	135,302	201,682	333,396	462,063	621,096	643,974	665,127	686,913	709,353	583,888	
Pasivos incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta												
Total Pasivos Corrientes	0	135,302	201,682	333,396	462,063	621,096	643,974	665,127	686,913	709,353	583,888	
Pasivos No Corrientes												
Otros Pasivos Financieros	394,130	332,090	262,605	184,783	97,621	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar												
Cuentas por Pagar Comerciales												
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas												
Otras Cuentas por Pagar												
Ingresos Diferidos												
Provisión por Beneficios a los Empleados												
Otras Provisiones												
Pasivos por Impuestos Diferidos												
Pasivos por Impuestos Corrientes, no Corriente												
Otros Pasivos no Financieros												
Total Pasivos No Corrientes	394,130	332,090	262,605	184,783	97,621	0	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos	394,130	467,393	464,288	518,178	559,684	621,096	643,974	665,127	686,913	709,353	583,888	
Patrimonio												
Capital Emitido	1,576,520	1,576,520	1,576,520	1,576,520	1,576,520	1,576,520	1,576,520	1,576,520	1,576,520	1,576,520	1,576,520	1,576,520
Primas de Emisión												
Acciones de Inversión												
Acciones Propias en Cartera												
Otras Reservas de Capital												
Resultados Acumulados		230,273	563,842	1,163,164	2,020,900	3,198,921	4,422,429	5,687,024	6,993,938	8,344,440	9,739,838	
Otras Reservas de Patrimonio												
Total Patrimonio	1,576,520	1,806,793	2,140,362	2,739,685	3,597,420	4,775,442	5,998,950	7,263,544	8,570,458	9,920,960	11,316,359	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,970,650	2,274,186	2,604,650	3,257,863	4,157,105	5,396,538	6,642,924	7,928,671	9,257,371	10,630,314	11,900,247	

9.5.2 Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se considera la proyección de la demanda en función a servicios por realizar en donde cada punto de operación (cross dock) se identifica con un porcentaje de participación y así determinar el número de servicios necesarios a realizar en cada local, el cual permita a la empresa cubrir todos sus costos y gastos. Para el primer año el local de Jaén tiene un 45.1% de participación, Tarapoto el 34.6% y Yurimaguas el 20.3%.

Dado que la tarifa y costo variable de cada servicio es diferente se determinó un margen promedio por cada servicio de 4,369.61 en el primer año; el mismo que es usado para la identificación del punto de equilibrio para luego distribuir con el criterio de participación como se detalla en la siguiente tabla. Se calcula el punto de equilibrio para los primeros cinco años, pues a partir del sexto año se proyecta un periodo de estabilidad.

Tabla 9.5 Calculo del Punto de Equilibrio

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024
Costo fijo total	S/1,023,116.81	S/1,076,411.21	S/1,180,799.47	S/1,198,338.88	S/1,217,220.79
Margen promedio	S/4,369.61	S/4,631.20	S/4,663.76	S/4,787.91	S/4,931.61
Punto de equilibrio total	234	232	253	250	247
Punto de equilibrio Jaén	106	94	110	109	107
Punto de equilibrio Tarapoto	81	86	90	88	88
Punto de equilibrio Yurimaguas	48	53	53	53	52
Participación Jaén	45.1%	40.2%	43.5%	43.7%	43.2%
Participación Tarapoto	34.6%	37.0%	35.6%	35.3%	35.6%
Participación Yurimaguas	20.3%	22.8%	20.9%	21.1%	21.2%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

9.5.3 VAN Económico / Financiero, TIR Económico / Financiero y periodo de recuperación

La proyección del flujo económico y financiero nos da como resultado un VAN positivo, según se detalla en la tabla siguiente, mientras que el TIR Económico de 38% es superior al WACC de 20.5%. Por otro lado el TIR Financiero de 41% es superior al Cok de 23.5%. El periodo de recuperación de la inversión es de 4 años, 11 meses y 10 días lo que representa casi la mitad de tiempo del periodo de evaluación del proyecto.

Tabla 9.6 Resumen de indicadores financieros

Indicador	Resultado
TIRE	38%
TIRF	41%
VANE	1,761,541
VANF	1,415,260
B/C Económico	1.9
B/C Financiero	1.9

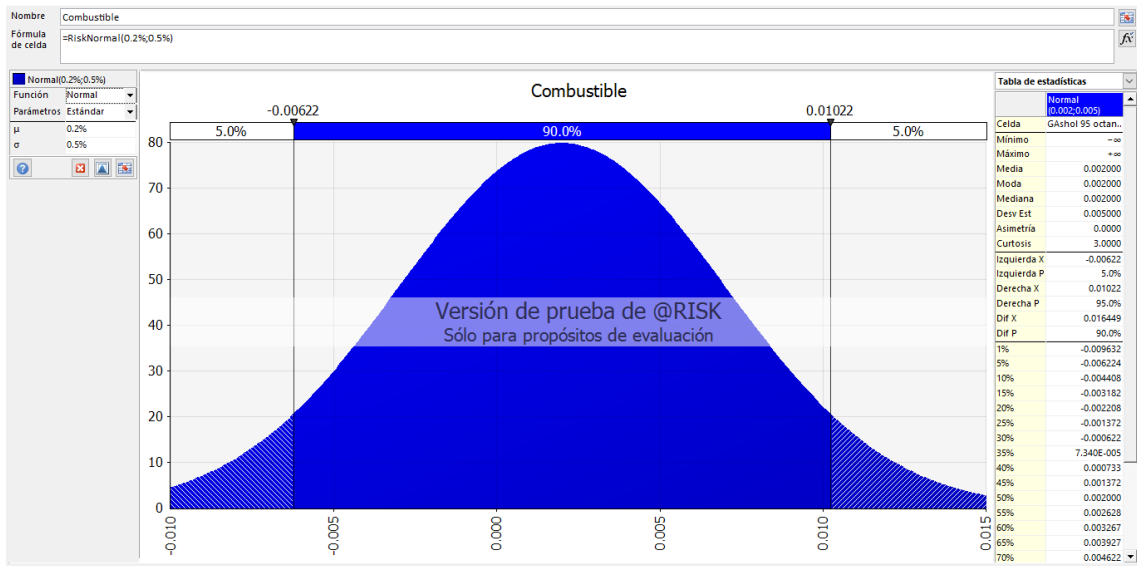
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

9.5.4 Sensibilidad - Análisis de Montecarlo

Para el análisis de sensibilidad se toma en consideración los siguientes criterios:

- Se asume que el crecimiento de participación se comporta como una distribución normal con:
Media de 1.5%
Volatilidad de 1%
- Se asume que el crecimiento de las exportaciones se comporta como una distribución normal con:
Media de 4%
Volatilidad de 2%
- Se realizó el cálculo de la distribución de probabilidad de la variación del precio del combustible tomando la información del BCRP.
Obteniendo la siguiente distribución NORMAL con media de 0.2% y volatilidad de 0,50%

Figura 9.1 Distribución de probabilidad de la variación del precio de combustible



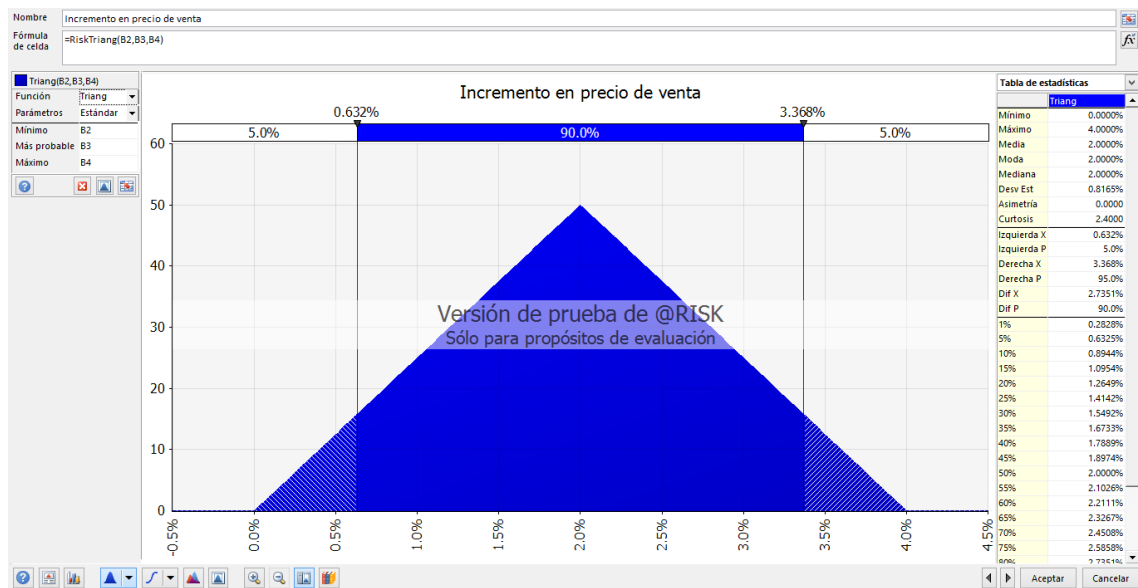
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

- Se asume que el comportamiento del crecimiento de nuestro precio de venta se muestra en 3 escenarios:

Mínimo = 0% Más probable = 2% Máximo = 4%

Por lo cual se asume un comportamiento de distribución Triangular

Figura 9.2 Distribución de probabilidad del precio de venta



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

- Respecto al valor residual de los principales activos, se asume el siguiente comportamiento.

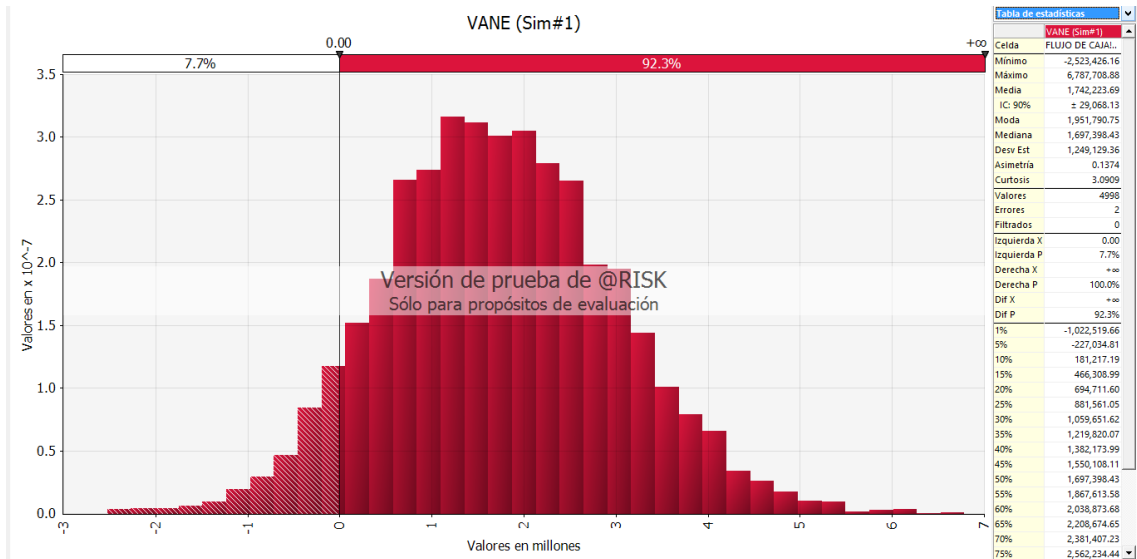
Tabla 9.7 Valor residual de los activos

Detalle	Mínimo	Más Probable	Máximo
Valor Residual de Transporte	10%	20%	30%
Incremento del valor residual de las construcciones	-10%	0%	10%
Incremento del valor del terreno	10%	25%	40%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

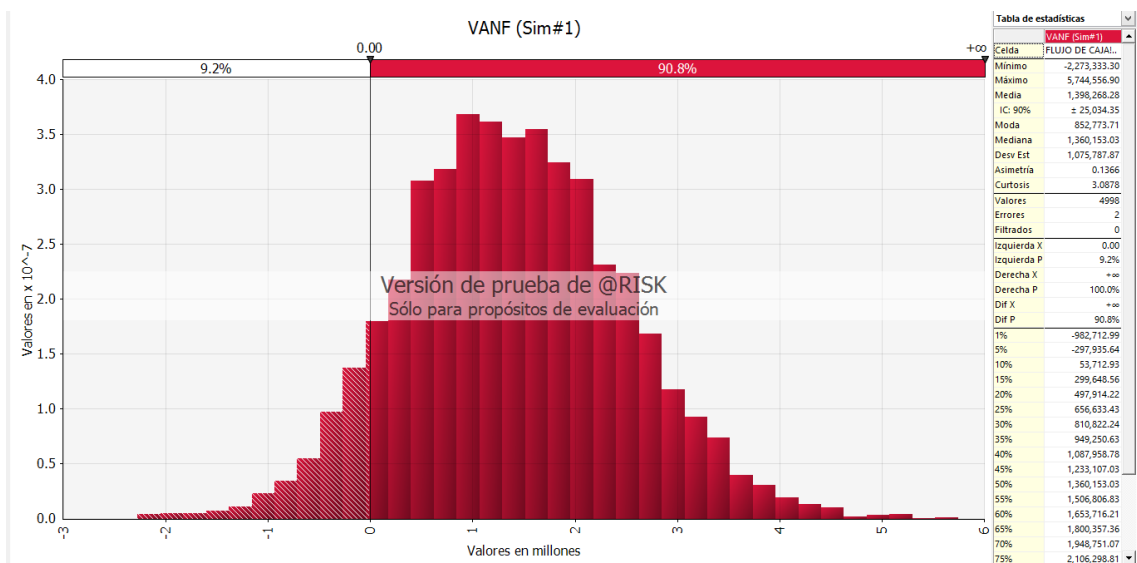
Por otro lado, se calculó la probabilidad de obtener un VAN económico y VAN financiero positivo obteniendo una probabilidad de 92.3% en el análisis económico y una probabilidad de 90.8% de un VAN positivo en el análisis financiero. Adicionalmente, se identificó un VAN económico promedio de 1,742,224 soles y VAN financiero promedio de 1,398,268 soles.

Figura 9.3 Probabilidad de VAN Económico positivo



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Figura 9.4 Probabilidad de VAN Financiero positivo

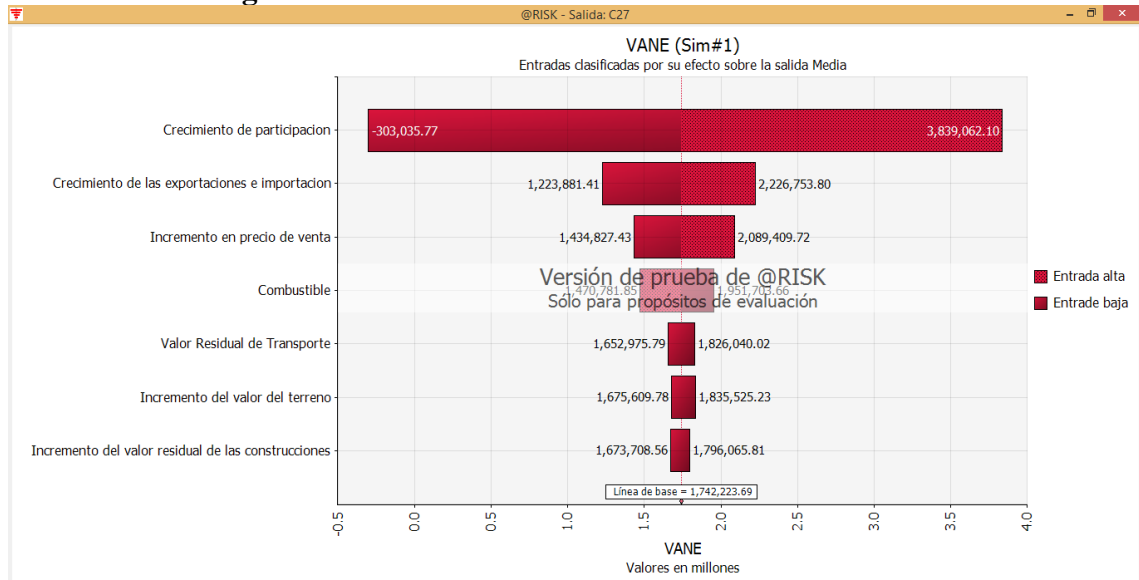


Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Por último, se analizó la sensibilidad de las variables evaluadas. El objetivo de este análisis es identificar la importancia o grado de criticidad que pueden tener cada una de las variables consideradas para el riesgo. Como resultado se identifica las variables que más afectarían el resultado del VAN, dando como resultado la variable “crecimiento de participación” tanto para el análisis económico como el financiero. Este resultado, indica que la empresa debe establecer especial seguimiento en el cumplimiento de esta

proyección, pues de lo contrario se pone en riesgo el éxito del proyecto. En segundo lugar, se identifica la variable crecimiento de las exportaciones e importaciones como la segunda variable de riesgo, que podría afectar el van.

Figura 9.5 Sensibilidad de variables VAN Económico



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

CAPITULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

- El proyecto del plan de negocio propuesto sí es viable, debido a que resulto con un VAN económico de 1,761,541 soles, TIR económico 38% superior al WACC de 20.5%, un B/C económico de 1.9 y un periodo de recuperación de 4.934 años en un horizonte de evaluación de 10 años.
- Los puntos estratégicos en donde deberán estar los cross docks son en Yurimaguas, Tarapoto, Jaén y Paita. Los costos de implementación de los cross docks a lo largo de la IIRSA Norte incluyendo almacenes y transporte suman un total de S/. 1,969,747.09 con un 89% de inversión en tangibles.
- Las características de la demanda de servicio de transporte en la zona Norte del país, requiere de empresas que generen confianza, precios competitivos, disminución o eliminación de las mermas al 100%, seguridad ante robos, cumplimiento de plazos de entrega y cumplimientos de las condiciones de calidad e inocuidad del sector agroindustria.
- La demanda por transporte en productos de exportación en la zona de la IIRSA Norte hacia el puerto de Paita se estima sea de 53,128.47 Tn para el 2020 y para el traslado de productos importados por el puerto de Paita con destino a los departamentos que recorre la carretera en mención se estima sea de 75,761.1 Tn.
- Los costos de transporte y tiempo de traslado de mercadería se determinaron por cada ruta con el siguiente detalle: Paita – Jaén – Paita 140.00 soles por tonelada, 1 día de traslado; Paita – Tarapoto – Paita 250.00 soles por tonelada, 2 días de traslado; Paita – Yurimaguas – Paita 280.00 soles por tonelada, 3 días de traslado.

10.2 Recomendaciones

- Se recomienda incluir en la oferta logística nacional la integración con el agenciamiento de aduanas que facilite la logística de importación y exportación.
- Se recomienda generar círculos de confianza no sólo con las empresas que manejan los productos terminados de café, cacao, madera y aceites, sino con los

proveedores de estas materias primas que se encuentran congregados en cooperativas así como asociaciones aliadas. Esto ayudaría a generar mayor participación de mercado para el servicio que se desea prestar y lograr así convenios que generen beneficios mutuos a largo plazo.

- Se recomienda ampliar la oferta de servicio de almacenamiento hacia los productores de café y otros productos para generar mayor valor agregado a los almacenes y confianza en el mercado.

- Se recomienda la evaluación de materiales alternativos para la construcción de los almacenes para disminuir el costo de inversión actual.

- Se recomienda enfatizar al momento del marketing que el nuevo operador logístico desea llevar soluciones y seguridad a los comerciantes de la zona, recalando que se llevará a cabo un servicio integral que contenga seguros, minimizar las mermas al máximo, así como los robos, se proveerá de estiba, almacenes (modelo cross dock), video vigilancia en las unidades de transporte así como candados digitales y en un futuro la gestión de documentación portuaria.; de tal manera que sea un servicio totalmente diferenciado a la realidad actual.

- Se recomienda un especial seguimiento al incremento de la participación de mercado que es la variable que más afecta el resultado del VAN del proyecto.

ANEXOS

ANEXO 01

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR GRANDES ACTIVIDADES ECONÓMICAS: 2007–2018 (Millones de soles de 2007)

Año / Trimestre	Producto Bruto Interno	Derechos de Importación y Otros Impuestos	Valor Agregado Bruto Total (VAB)	Extractivas			Transformación		Servicios									
				Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Pesca y acuicultura	Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos	Manufactura	Construcción	Electricidad, gas y agua	Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas	Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	Alojamiento y restaurantes	Telecomunicaciones y otros servicios de información	Servicios financieros, seguros y pensiones	Servicios prestados a empresas	Administración pública y defensa	Otros servicios	
2007	319,693	26,503	293,190	19,074	2,364	45,892	52,807	16,317	5,505	32,537	15,885	9,143	8,517	10,279	13,555	13,723	47,592	
2008	348,870	30,079	318,791	20,600	2,435	49,601	57,304	19,071	5,948	36,029	17,317	10,086	9,974	10,941	15,223	14,785	49,477	
2009	352,693	30,169	322,524	20,784	2,321	49,910	53,600	20,319	6,008	35,735	17,153	10,148	10,784	11,830	15,598	17,472	50,862	
2010	382,081	34,667	347,414	21,656	1,675	50,601	59,024	23,765	6,531	39,981	19,419	10,895	11,876	13,015	17,413	18,886	52,677	
2011	406,256	36,325	369,931	22,517	2,709	50,750	63,943	24,626	7,066	43,434	21,631	12,103	13,243	14,417	19,034	19,691	54,767	
2012	431,199	39,766	391,433	23,944	1,729	51,662	64,758	28,539	7,481	47,105	23,152	13,413	14,855	15,802	20,397	21,288	57,308	
2013	456,435	42,901	413,534	24,216	2,126	54,304	68,155	31,228	7,734	49,408	24,687	14,323	16,149	17,335	21,880	22,110	59,879	
2014	467,307	44,114	423,193	24,540	1,515	53,444	67,436	31,789	8,133	50,366	25,292	15,066	17,542	19,555	22,876	23,278	62,361	
2015	482,522	44,375	438,147	25,294	1,791	57,938	66,831	30,097	8,666	51,916	26,369	15,562	19,138	21,430	23,882	24,118	65,115	
2016	501,610	45,979	455,631	25,963	1,593	65,077	66,730	29,339	9,343	53,365	27,453	15,988	20,817	22,588	24,497	25,149	67,729	
2017	514,246	46,620	467,626	26,496	1,683	67,329	66,881	30,038	9,431	54,232	28,492	16,212	22,565	22,924	25,292	25,971	70,080	
2018	534,695	48,417	486,278	28,495	2,355	66,464	71,039	31,666	9,845	55,659	29,903	16,789	23,808	24,162	26,103	27,152	72,838	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Con información disponible al 15-02-2019 - Actualizado con las cuentas nacionales anuales.

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR GRANDES ACTIVIDADES ECONÓMICAS: 2008–2018
 Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior

Año / Trimestre	Producto Bruto Interno	Derechos de Importación y Otros Impuestos	Valor Agregado Bruto Total (VAB)	Extractivas			Transformación		Servicios								
				Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Pesca y acuicultura	Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos	Manufactura	Construcción	Electricidad, gas y agua	Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas	Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	Alojamiento y restaurantes	Telecomunicaciones y otros servicios de información	Servicios financieros, seguros y pensiones	Servicios prestados a empresas	Administración pública y defensa	Otros servicios
2008	9.1	13.5	8.7	8.0	3.0	8.1	8.5	16.9	8.0	10.7	9.0	10.3	17.1	6.4	12.3	7.7	4.0
2009	1.1	0.3	1.2	0.9	-4.7	0.6	-6.5	6.5	1.0	-0.8	-0.9	0.6	8.1	8.1	2.5	18.2	2.8
2010	8.3	14.9	7.7	4.2	-27.8	1.4	10.1	17.0	8.7	11.9	13.2	7.4	10.1	10.0	11.6	8.1	3.6
2011	6.3	4.8	6.5	4.0	61.7	0.3	8.3	3.6	8.2	8.6	11.4	11.1	11.5	10.8	9.3	4.3	4.0
2012	6.1	9.5	5.8	6.3	-36.2	1.8	1.3	15.9	5.9	8.5	7.0	10.8	12.2	9.6	7.2	8.1	4.6
2013	5.9	7.9	5.6	1.1	23.0	5.1	5.2	9.4	3.4	4.9	6.6	6.8	8.7	9.7	7.3	3.9	4.5
2014	2.4	2.8	2.3	1.3	-28.7	-1.6	-1.1	1.8	5.2	1.9	2.5	5.2	8.6	12.8	4.6	5.3	4.1
2015	3.3	0.6	3.5	3.1	18.2	8.4	-0.9	-5.3	6.6	3.1	4.3	3.3	9.1	9.6	4.4	3.6	4.4
2016	4.0	3.6	4.0	2.6	-11.1	12.3	-0.2	-2.5	7.8	2.8	4.1	2.7	8.8	5.4	2.6	4.3	4.0
2017	2.5	1.4	2.6	2.1	5.6	3.5	0.2	2.4	0.9	1.6	3.8	1.4	8.4	1.5	3.2	3.3	3.5
2018	4.0	3.9	4.0	7.5	39.9	-1.3	6.2	5.4	4.4	2.6	5.0	3.6	5.5	5.4	3.2	4.5	3.9

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Con información disponible al 15-02-2019 - Actualizado con las cuentas nacionales anuales.

ANEXO 02

CRITERIOS DE PONDERACIÓN

Acceso a IIRSA Norte

Lugar	Distancia a IIRSA Norte
Paita	0 km
Piura	0 km
Jaen	19 km
Bagua Grande	0 km
Chachapoyas	54 km
Tarapoto	0 km
Yurimaguas	0 km

Descripción	Valor
En la IIRSA Norte	4
Mayor 1 a 20 Km a la IIRSA Norte	3
Mayor a 20 hasta 50 a la IIRSA Norte	2
Mayor a 50 km	1

Cantidad de exportaciones en kilogramos de café y cacao

Lugar	Miles de Kilogramos
Paita	-
Piura	-
Jaen	527.302
Bagua Grande	11.388
Chachapoyas	11.388
Tarapoto	11.489
Yurimaguas	326

Descripción	Valor
Mayor a 100,000 kg	4
Mayor a 50,000 hasta 100,000 kg	3
Mayor a 10,000 hasta 50,000 kg	2
Menor a 10,000 kg	1

Cercanía a planta procesadora de café

Lugar	Distancia a Puerto	Planta Procesadora
Paita	461 km	Bagua Grande
Piura	399 km	Bagua Grande
Jaen	70 km	Bagua Grande
Bagua Grande	0 km	Bagua Grande
Chachapoyas	142 km	Bagua Grande
Tarapoto	399 km	Bagua Grande
Yurimaguas	530 km	Bagua Grande

Descripción	Valor
En la zona de la planta procesadora	4
Mayor a 1 a 100 km de la planta procesadora	3
Mayor a 100 a 200 km de la planta procesadora	2
Mayor a 200 km	1

Costo terreno

Lugar	S/ x Metro Cuadrado	Metro Cuadrado
Paita	160,00	51,00
Piura	768,00	240,00
Jaen	85,00	
Bagua Grande	480,00	150,00
Chachapoyas	640,00	200,00
Tarapoto	50,00	50,00
Yurimaguas	25,00	25,00

Descripción	Valor
Menor a 100 S/ x m2	4
Entre 100 hasta 200 S/ x m2	3
Entre 200 hasta 300 S/ x m2	2
Mayor a 300 S/ x m2	1

Población

Lugar	Población
Paita	131.537
Piura	773.200
Jaen	199.420
Bagua Grande	118.792
Chachapoyas	55.352
Tarapoto	190.026
Yurimaguas	121.304

Descripción	Valor
Mayor 200,000 habitantes	4
Mayor a 100,000 hasta 200,000 habitantes	3
Mayor a 50,000 hasta 100,000 habitantes	2
Menor o igual a 50,000 habitantes	1

Accesibilidad a puerto

Lugar	Distancia a Puerto	Puerto
Paita	0 km	Paita
Piura	93 km	Paita
Jaen	478 km	Paita
Bagua Grande	506 km	Paita
Chachapoyas	497 km	Yurimaguas
Tarapoto	131 km	Yurimaguas
Yurimaguas	0 km	Yurimaguas

Descripción	Valor
Cuenta con puerto	4
Lejanía a puerto entre 1 hasta 100 km	3
Lejanía a puerto mayor a 100 hasta 400 km	2
Lejanía a puerto mayor a 400 km	1

Beneficio tributario

Lugar	Beneficio Tributario
Paita	Si
Piura	No
Jaen	Si
Bagua Grande	Si
Chachapoyas	Si
Tarapoto	Si
Yurimaguas	Si

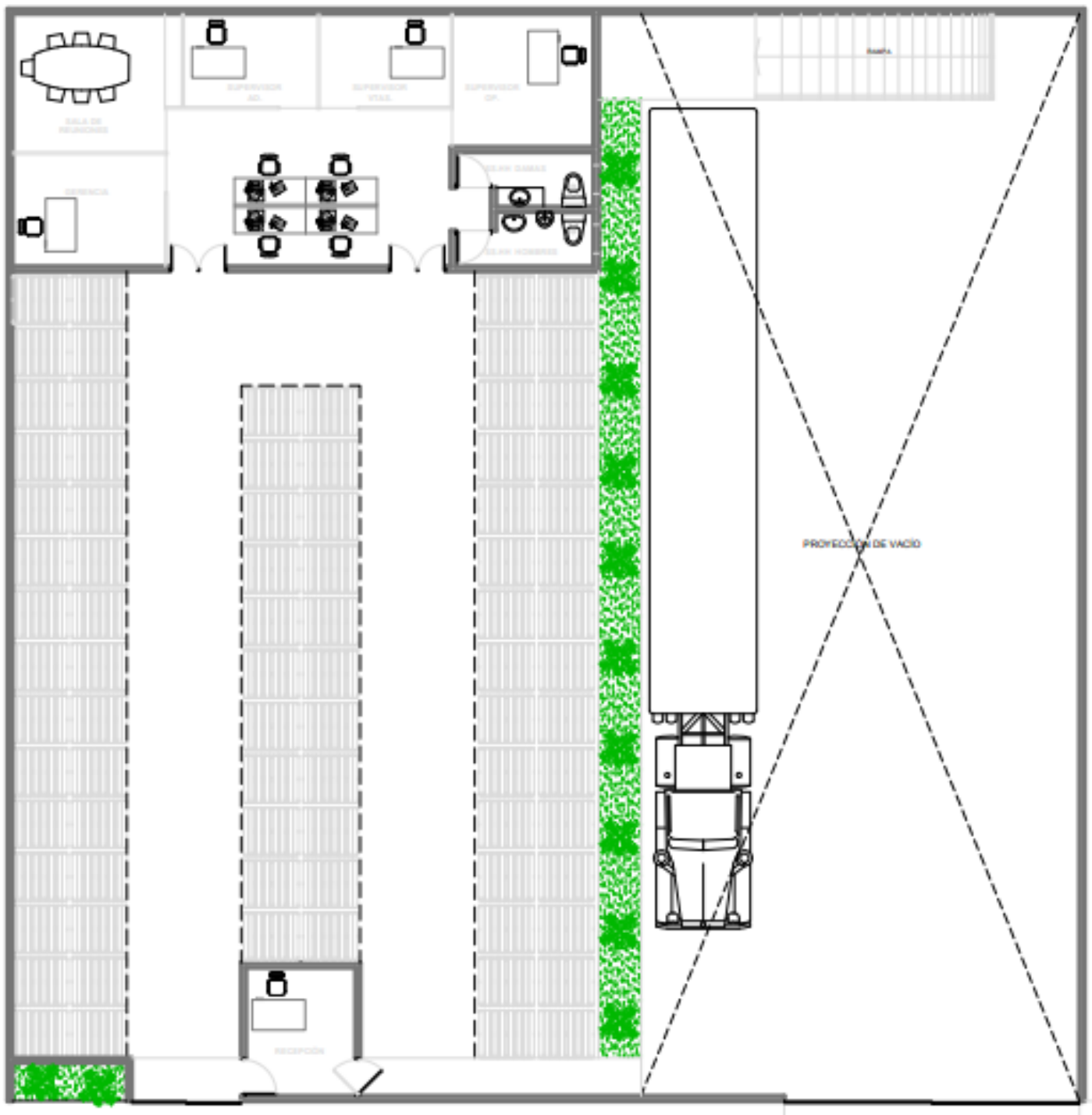
Descripción	Valor
Con beneficio tributario	2
Sin beneficio tributario	1

Conflictos sociales

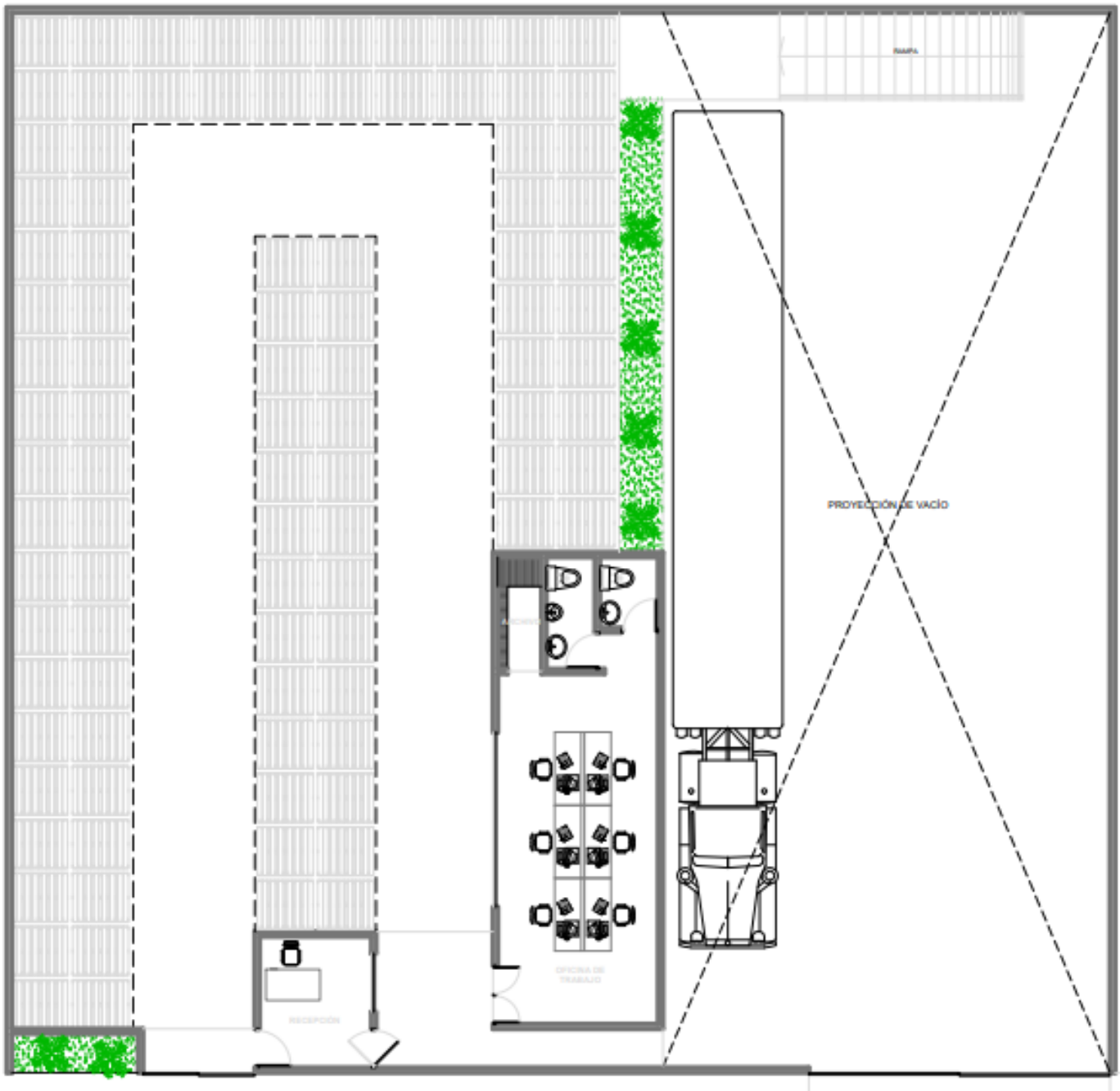
Lugar	Región	Conflictos Sociales
Paita	Piura	6
Piura	Piura	6
Jaen	Cajamarca	9
Bagua Grande	Amazonas	5
Chachapoyas	Amazonas	5
Tarapoto	San Martin	8
Yurimaguas	Loreto	15

Descripción	Valor
Nº conflictos menor 5	4
Nº conflictos entre 5 hasta 10	3
Nº conflictos entre 11 hasta 15	2
Nº conflictos mayor a 15	1

ANEXO 03



ANEXO 04



ANEXO 05

EVALUACIÓN DE CONCEPTO: OPERADOR LOGÍSTICO EN LA RUTA YURIMAGUAS - TARAPOTO - JAÉN - PAITA

Estudio para la tesis de Supply Chain Mannagment

Universidad ESAN

INTRODUCCIÓN

El presente informe contiene los resultados de la evaluación de una propuesta de modelo de negocio de un operador logístico 2PL que cubre la ruta Yurimaguas - Tarapoto - Jaén - Paita. Este modelo de negocio será presentado como tesis para la obtención del grado de Magister en Supply Chain Management de la universidad ESAN.

METODOLOGÍA

1. Objetivo general

Identificar el proceso de elección de un operador logístico y/o empresa de transporte determinando las características de transporte y almacenamiento de los productos, así como evaluar el concepto de un nuevo proveedor de logística y transporte en las empresas agroexportadoras de la zona de influencia de Tarapoto, Yurimaguas, Jaén y Paita.

2. Objetivos específicos

- Conocer los principales requerimientos de la empresa para la contratación de operadores logísticos.
- Determinar el uso actual y potencial de la ruta Yurimaguas - Tarapoto - Jaén - Paita, identificando las características de los productos enviados.
- Conocer cuáles son las características percibidas en el operador logístico ideal.
- Evaluar el concepto de un nuevo operador logístico.

3. Metodología empleada

Entrevistas en profundidad: La entrevista en profundidad es una entrevista personal, directa y semi-estructurada en la que un investigador hace una indagación exhaustiva para lograr que el entrevistado exprese en forma detallada sus motivaciones, creencias y sentimientos sobre un tema.

Para el presente estudio, la entrevista contó con una guía de pautas elaborada por el equipo de investigación, cuyo tiempo de empleo fue de 30 minutos, y debido a que los entrevistados se encontraban fuera de Lima, se realizaron vía telefónica.

4. Muestra

Se realizaron 9 entrevistas en profundidad a los encargados de la toma de decisiones de la contratación de los servicios logísticos y de transporte de las empresas / cooperativas agroexportadoras de la zona norte del país que hacen uso de la ruta Yurimaguas - Tarapoto - Jaén - Paita, completa o parcialmente.

Para ello, se trabajó con una base de datos de los principales agroexportadores de la zona, y se les clasificó en 3 grupos según su rango de producción anual, siendo los primeros grupos los de mayor productividad.

A las personas contactadas se les explicó el propósito del estudio y estas accedieron de manera libre y voluntariamente a participar del mismo.

A continuación, se detalla a los participantes del estudio:

N	EMPRESA	ENTREVISTADO	CARGO	GRUPO
1	Cooperativa Agraria Rodriguez de Mendoza	Jordi Briones	Encargado de bienes y servicio	1
2	Cooperativa de servicios múltiples Cenfrocafé Perú	Fernando Farro	Administrador	1
3	Café Monteverde EIRL	Karina Cisneros	Administrador	1
4	Asociación de productores cafetaleros andinos sierra verde	Gonzalo Torres	Gerente general	2
5	Cooperativa de servicios múltiples sol &café Ltda.	Caloman Alarcón	Encargado logístico	2
6	Cooperativa agraria monte azul - monte azul coop	David Peralta	Gerente general	3
7	Cooperativa agraria Allima cacao Ltda.	Carlos Angulo	Gerente general	3
8	Cooperativa de servicios múltiples gallito de las rocas Ltda	Eldon Cruz	Gerente general	3
9	Caficultores Alto Cajamarca	Domingo Ocaña	Gerente general	4

Cabe mencionar que la mayoría de entrevistados señaló trabajar hace más de 5 años en la zona, pero como decisores de la contratación de servicios de transporte tienen en promedio 3 años.

Asimismo, las empresas pertenecientes al grupo 1 y 2, no son sólo las de mayor producción agropecuaria sino las que invierten más en el proceso y sus funciones. Además sus procesos son más similares a las de una empresa regular, mientras que las de los grupos 3 y 4 son más tradicionalistas, es decir aún tienen acciones y procedimientos tipo asociación; por ejemplo en la elección de proveedores de servicio, donde pesa más la recomendación de un tercero perteneciente a la comunidad que las características técnicas del ofertante.

PRINCIPALES RESULTADOS

I. Sobre la naturaleza del negocio de la agroexportación en las regiones del norte del país.

La mayoría de empresas dedicadas a la agroindustria, o productoras agrícolas tienen como fin la exportación y en menor medida el consumo local. Esto demanda que se hayan establecido procedimientos que permiten estandarizar la forma de acopio y traslado de sus productos desde la zona de producción hasta el destino final, los cuales, en la mayoría de casos, son zonas portuarias de alto tráfico.

I.1. Características de las empresas

La mayoría de agricultores se suelen asociar a través de cooperativas y actúan de forma integrada como una sola empresa. Ello les permite formalizarse como entidades exportadoras y así poder realizar transacciones comerciales cumpliendo los requisitos de ley.

“Somos cooperativa desde el año 2008, antes éramos asociación. La cooperativa como sabes tiene utilidades y puede repartir a sus socios, mientras que la asociación no; es una empresa y tiene rentabilidad”

- Productores Café - Grupo 2

“La cooperativa comercializa cacao fresco, antes éramos asociación pero ahora somos cooperativa”

- Productores Cacao - Grupo 3

El hecho que estas empresas pasen de ser asociaciones a funcionar como cooperativas hace que el negocio se base en factores de confianza establecido por una participación comunal. Es decir una asociación de productores, en los que se tenga una comitiva que funcione como una sociedad civil y se busque el bienestar común.

Entender esto permite explicar el hecho de que la confianza y las recomendaciones son muy importantes durante el proceso de toma de decisiones, pues la recomendación de un miembro de la comunidad tiene mucho más valor que la oferta de un tercero.

Es decir, la mayoría de proveedores que trabajan con estas empresas deben tener un vínculo de confianza que permitan dar el pase para el trabajo en la cooperativa. Adicionalmente, existe una prioridad de trabajo con los mismos miembros de la comunidad por el hecho de ser conocidos y generar un círculo laboral sostenible en la misma.

“Tanto el servicio de transporte como el de procesamiento del café es tercerizado. Y con transportistas de Rodríguez de Mendoza, que son personas conocidas”.

- Productores Café - Grupo 1

I.2. Productos de la zona

Los principales productos que se comercializan en la zona son: café, cacao, madera y aceites. El producto con mayor movimiento comercial es el café, el cual no solo abarca la exportación sino el consumo interno. Es así que los productos de mayor calidad son finalmente clasificados para exportación debido a que deben cumplir determinados estándares para poder ser comercializados.

“Nuestra empresa está ubicada en Amazonas y se dedica a la producción y comercialización del café. La empresa tiene una finca y también acopia de los productores asociados. También trabaja con cooperativas y

asociaciones aliadas y da el servicio de comercialización del producto, pero en materia prima, no en producto procesado”

- Productores Café - Grupo 1

La ruta Yurimaguas - Tarapoto - Jaén - Paita, es conocida como una zona cafetalera de alto tránsito. Es decir, son muchas empresas dedicadas al cultivo y comercialización del café, en donde Paita funciona principalmente como zona de embarque clave debido a los costos de traslado.

“Nosotros trabajamos café y cacao, y estamos en San Martín. Llevamos el producto normalmente a Paita”

- Productores Café y Cacao - Grupo 2

“El punto de acopio queda en Jaén, en Mariscal Castilla, también tenemos un local en San Agustín, carretera Jaén - San Ignacio, Caserío San Agustín”

- Productores Cacao - Grupo 3

Y esto principalmente porque el café pasa por un proceso previo que es el procesamiento, el cual generalmente es tercerizado por empresas con sedes en Bagua / Piura o Chiclayo.

“Nosotros acá en Rodríguez de Mendoza acopiamos en pergamino y se traslada a las plantas de proceso, las cuales están en Bagua Grande y en Chiclayo”

- Productores Café - Grupo 1

Por otro lado, los productos comercializados en la zona, como los aceites y la madera tienen por destino el mercado local (según grupo evaluado). El cacao, por otro lado, sí es comercializado para la exportación.

“El cacao cuando se recolecta se hace en baba, es decir húmedo, se mantiene almacenado por 7 días y luego se pasa al secado por 3 días. Luego pasan a selección y limpiado, ahí se selecciona por tipo de grano y se “ensaca” (poner en saco)”.

- Productores Cacao - Grupo 3

Para poder entender el circuito del cacao es necesario entender cómo funciona la relación agroexportadores - clientes finales. La mayoría de ellas funciona a través de contratos de exportación los cuales son pactados previamente por un cliente en el extranjero (Estados Unidos, China, entre otros); éstos trabajan con determinados agentes aduaneros y por tanto la elección de un puerto de embarque puede verse influenciado de manera directa por el destino de sus productos.

“Estamos en la provincia de San Martín, distrito de Chazuta.... usamos la ruta Tarapoto, Juanjui, Tocache, Tingo María, Lima. Nos sale más barato llevar a Lima que a Paita. Nosotros tenemos una zona de influencia del alto Huallaga”.

- Productores Cacao - Grupo 3

Sin embargo, es mucho menor la proporción de empresas que comercializan cacao por la ruta a Piura en comparación con las cafetaleras. Esto debido a que dichas empresas destinan gran parte de la producción para consumo interno antes que la exportación¹ (uso de puertos), teniendo como destino plantas (chocolate y otros usos) en Lima.

I.3. Expectativas frente al negocio

La mayoría de empresas constituidas tienen un máximo de 10 años en el negocio. Si bien la zona es conocida por la producción de los productos que actualmente se comercializan (café, cacao, etc.), desde hace 5 años la mayoría de ellos - principalmente las empresas de los grupo 3 y 4, es decir la de menor productividad - ha comenzado a realizar la exportación a gran escala.

Tenemos 3 años recién exportando, pero el comercio de la zona ha ido aumentando de 50 toneladas el 2017, a 175 el 2018 y ahorita tenemos pedido por 300 toneladas. Nosotros mandamos cada 2 meses, 1 contenedor, lo que equivale a 25 toneladas.

- Productores Cacao - Grupo 3

Este alto desempeño se apoya principalmente en la buena condición que presenta la carretera actualmente, esto permite ofrecer mejores oportunidades para el traslado de mercadería, a través de una ruta segura, y en buenas condiciones para el transporte, principalmente el tramo de Jaén - Bagua - Paita.

“Los carros llevan bastante mercadería, imagínate llevan 600 quintales, son 240 mil soles que lleva el carro de mercadería. Es caro. Imagínate cargar 4 carros. Por lo que sacamos 4 carros, porque es menos probable que te roben 4 carros, cuando van de 4 junto, con 2 arriba es menos probable que te roben. Mínimo 2. Trabajamos con carros de 30, 32 y el 2018 trabajamos con una empresa que tenía carros hasta de 32 toneladas”.

- Productores Café - Grupo 2

¹ Esta información se recogió al momento de explorar la base de datos de productores, en las que los encargados de la cooperativa mencionaban no usar la ruta a Paita debido a que su producción tiene como destino el consumo interno.

La mayoría de los empresarios manifiestan que la cantidad de producción ha incrementado de manera significativa en los últimos 5 años. En muchos casos han duplicado su producción.

“En Julio se saca casi la mitad de producción de lo que se saca de todo el año, en agosto entra casi 30 mil quintales”.

- Productores Café - Grupo 2

Cabe señalar que las zonas más alejadas como Tarapoto y Yurimaguas, tienen una mayor dificultad de trasladar sus productos debido a que en algunos casos las carreteras sufren de bloqueos de pueblos aledaños, debido a las diversas protestas en las zonas. Asimismo, en las zonas más alejadas se cuenta con una oferta menor de empresas de transporte.

II. Características de la ruta de la agroexportación - Café

La agroexportación de la región tiene características propias. Estas están definidas por el proceso que conlleva desde la recolección del producto hasta el embarque del mismo para trasladarlo al cliente final fuera del país vía marítima.

II.1. Procesos involucrados al traslado del producto

Las empresas cafetaleras son las de mayor actividad de la zona, las que movilizan una mayor carga del producto, y por ende, las que hacen un mayor uso de la vías de comunicación de la zona.

El circuito del café está generalmente establecido en tres grandes momentos:

- **El Acopio**, en una zona específica (generalmente Jaén), donde la mayoría de pequeños agricultores llevan el grano en cerezo (envoltura natural).

“Antes usábamos sacos de yute para trasladar el cacao ahora usamos sacos de polipropileno, pero a pedido de nuestro cliente usamos de color blanco. Es más, por un tema que son menos contaminados (el colorante del plomo), mientras más blanco es más inocuo”.

- Productores Cacao - Grupo 3

“Caficultores Alto Cajamarca se dedica al acopio de café pergamino a agricultores, que están certificados como orgánico. Este acopio lo hacemos en Jaén”

- Productores Café - Grupo 4

- **El Procesamiento**, donde se traslada a una planta procesadora en donde el producto se deja listo para su consumo, y es envasado - generalmente en bolsas de yute - para ser luego llevado a su destino final. La mayoría de

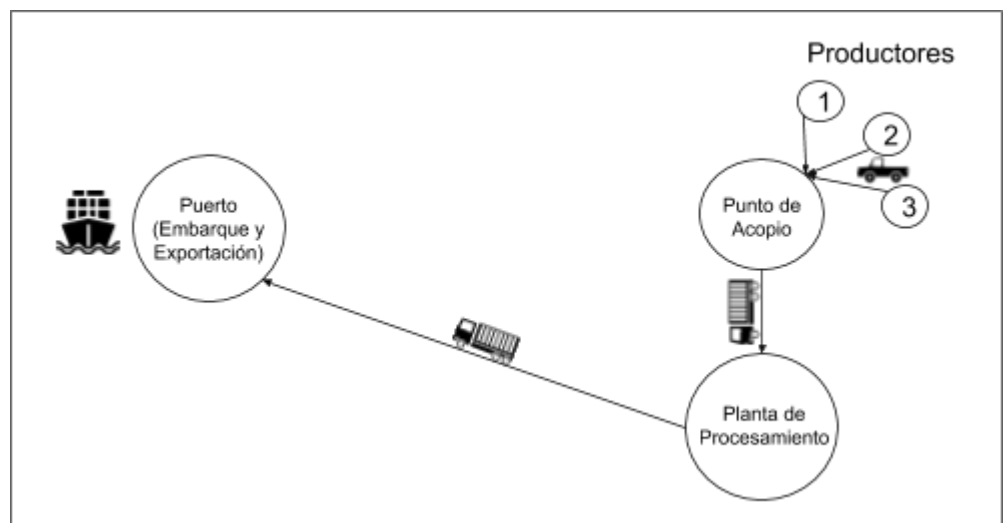
plantas procesadoras de café se encuentran en la zona de Bagua o en zonas cercanas a Chiclayo.

- **El Embarque**, donde se interactúa con el operador logístico y es almacenada en contenedores que serán trasladados vía marítima al país de destino final.

“Somos una empresa que acopia café pergamino en Jaén, y luego procesamos el café en una empresa en Bagua Grande, se procesa el café y luego es trasladada para Paita”

- Productores Café - Grupo 4

Gráfico 1 - Circuito cafetalero (Jaén, YURIMAGUAS)



El café acopiado pasa por un proceso previo que permite su correcto traslado. Este proceso se denomina el envasado del café pergamino, para ello se siguen por 5 pasos:

- Paso 1: Recolectan el café en cerezo, es decir en su recubierta natural.
- Paso 2: Luego es pasado por máquinas despulpadoras quitándole la cáscara.
- Paso 3: El café es lavado para completar la limpieza del mismo.
- Paso 4: El café es expuesta a secadores solares.
- Paso 5: El café es envasado en bolsas de polipropileno cada uno de 70 kilos aproximadamente.

El Procesamiento del Café (Bagua / Chiclayo / Yurimaguas / Rodríguez de Mendoza), se realiza a través de una máquinas que extraen la cáscara final o corteza para que el café llegue como grano consumible.

- Posteriormente es envasado en un saco de yute - generalmente según requerimiento del cliente - de 60 a 65 kilogramos.
- Este luego es colocado en un contenedor de 30 toneladas.
- El tiempo de procesamiento del Café es de un día y medio en promedio.

II.2. Zonas de traslado

Los encargados de la logística y transporte de las cooperativas / empresas agroexportadoras tienen conocimiento pleno de la ruta, ya que han tenido experiencia como usuarios de la misma. Cabe destacar que muchos de los decisores provienen de manera directa de asociaciones agrícolas (como productores), y han movilizadado de manera particular sus productos durante los últimos 10 años.

La zona de Jaén es la que posee la mayor concentración de cafetaleras, mientras que la zona de Yurimaguas combina la producción de café con algunas zona madereras y productoras de cacao.

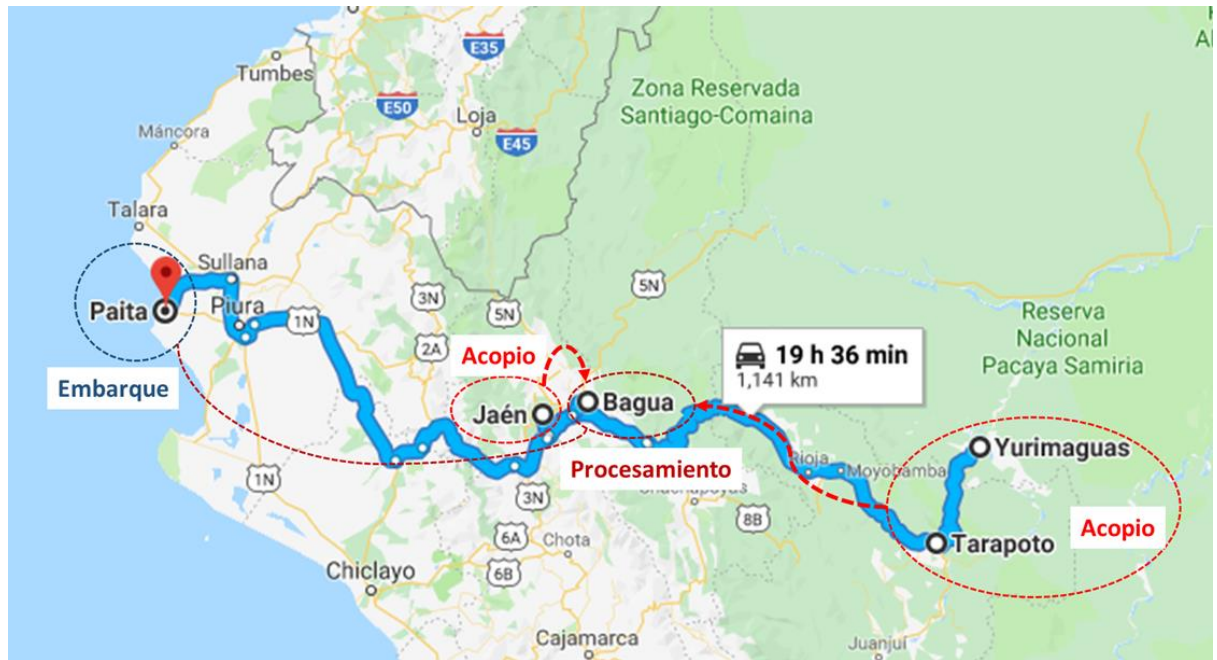
Como se ha señalado en la sección del proceso del café, las ciudades de Chiclayo y Bagua son clave para entender el proceso, ya que son las que concentran la mayor actividad dentro de la ruta debido a que es donde se concentra la mayoría de plantas procesadoras.

“Hacemos el acopio en Jaén, luego es transportado a una planta de proceso, la cual estamos usando por tres años consecutivos, de una cooperativa de Bagua Grande. Se realiza el proceso y ya queda listo para ser enviado para Paita” .

- Productores Café - Grupo 4

Por tanto, según lo observado durante las entrevistas, la ruta del café presentaría las siguientes características según su trayecto por actividad:

Gráfico 2 - Ruta del Café Zona Norte



La producción de la zona está en incremento progresivo, ya que los productos están teniendo una mayor aceptación en el mercado internacional. Sin embargo, los procesos que involucra su traslado y tratamiento - principalmente del café - aún se realizan de manera tradicional subcontratando servicios de pequeños proveedores locales.

Si bien algunos de estos proveedores locales tienen el apoyo de la comunidad, ya que buscan generar un círculo comercial sólido en la zona, muchos agroexportadores sienten la necesidad de contratar a servicios más rentables y eficientes, principalmente en el número de vehículos.

Esta necesidad se refleja en las temporadas de alto tránsito de la zona (Junio - Octubre) en el que la producción se puede hasta triplicar.

La frecuencia de envío varía según la época del año. Generalmente los envíos se hacen quincenalmente (se observa mayor envío en el grupo 1 y menor medida en el grupo 4), y consta en promedio de 2 a 4 camiones. Cada uno de estos camiones carga entre 30 a 35 toneladas de producto.

“Los que usamos a Lima como punto de embarque contamos con un almacén extraportuario para nuestro producto, IMIMPESA en la avenida Néstor Gambeta. Ahí almacenamos, pero eso está contemplado en el servicio de la naviera, lo hacemos a través de una agencia de aduana”.

- Productores Cacao - Grupo 2

“Cargamos lo que dice la tarjeta del carro, el chofer te puede decir carga hasta 40 toneladas pero NO, nosotros cargamos lo que dice la tarjeta, sino vamos a tener problemas”.

- Productores Café - Grupo 2

III. Elección de proveedores de transporte

La mayoría de empresas terceriza el servicio de transporte; este es confiado de manera directa a las empresas locales, quienes son generalmente proveedores de la zona y cuentan con una flota de 2 a 5 camiones.

III.1. Proceso de Elección de proveedores

La elección de los proveedores se realiza a través de recomendaciones, o por familiaridad con los oferentes de la zona, los cuales deberán demostrar que han tenido trabajos previos en las cooperativas, ya sea realizando el servicio de transporte de mercadería para consumo o trasladando otros productos como ganado o fertilizantes, entre otros.

“El tema de la confianza es muy importante, el conocer a los empresarios, conocer a los choferes. La gente ya te dice tal chofer de tal empresa tiene tal cualidad y tiene que presentar sus documentos en regla, antecedentes policiales, judiciales, que no tenga ningún tipo de problemas. El carro tiene que estar limpio sin ninguna papeleta. Tiene que tener GPS, nos tienen que dar la clave de GPS, y ver cómo se monitorea desde Piura. Conocer a los dueños principales, jamás hacer trato directamente con el chofer”.

- Productores Café - Grupo 4

Para la elección de trabajo con un proveedor el encargado de la contratación busca a la empresa recomendada; esta le presenta una proforma y, de acuerdo a su historial y disposición según horarios, coordinan los términos del servicio.

“Primero tener la recomendación de otra empresa con la que haya trabajado. Porque el tema del café es un tema muy complicado; tiene que haber bastante confianza, sobre todo porque se vaya a perder el producto. El tramo a Paita es bien complicado, tienen que estar alerta a que no pase nada”

- Productores Café - Grupo 1

Cabe señalar, que parte de los servicios de transporte no necesariamente incluyen los de estiba y desestiba del producto; siendo este servicio asumido por parte del cliente parte o el total del servicio.

“Las empresas presentan una proforma, y de ahí vamos seleccionando. Normalmente trabajamos con transporte Guevara, que son transportistas que trabajan con nosotros desde que éramos asociación, de ahí se presentaron otras / varias empresas como transportes Arévalo o Carranza”

- Productores Café - Grupo 2

Por otro lado, existen factores económicos que impactan de manera directa en el proceso de decisión:

- **Precio:** Que los costos estén igual o por debajo del estándar del mercado (La ruta acopio - planta de procesamiento - puerto, está valorizada de 6 mil a 7 mil soles máximo, e incluye 2 contenedores del producto promedio).

“Preguntamos a todas las empresas exportadoras, cooperativas y campesinos de la zona, acerca de la empresa de transporte con la que trabajan. Sobre esa oferta, evaluamos en base a precio”.

- Productores Cacao - Grupo 3

- **Facilidades de pago:** Entre las empresas más jóvenes o de menor producción, se trabaja al crédito con sus proveedores - en las que se le cancelaría el total del trabajo contra pago de su cliente extranjero.

“Primero buscamos una cotización que sea un poco menor que los demás, y lo mejor era que nos daban crédito, que era hasta que nos pagaran del extranjero”.

- Productores Café - Grupo 4

III.2. Atributos de mayor valoración al momento de elegir a un proveedor

Atributos valorados

Los decisores de contratación de los servicios de transporte toman en consideración los siguientes aspectos al momento de elegir a un proveedor:

- **La formalidad.** Existe una alta preocupación por las multas o retrasos generados por el incumplimiento de las normas básicas para este tipo de transporte; como por ejemplo que tengan los documentos de sus vehículos en regla, con los seguros pagados, que los vehículos estén a nombre del proveedor, que cuenten con Soat, tarjeta de propiedad vigente y en regla. Asimismo, los conductores deben probar tener la licencia de conducir que corresponda al vehículo que están operando.

“En los meses de Julio y Agosto hay oportunidad de elegir nuevos proveedores, si muestran el carro, se evalúa para ver en qué condición está, le puede faltar una cosita, luego se puede solucionar, por ejemplo puede cambiar las carretas con el tracto. Pero tiene que estar todo bien. Tú sabes que si en la guía falta una letra la SUNAT (puerto) nos puede quitar toda la carga... y de ahí qué problema”.

- Productores Café - Grupo 2

- **La confianza en los choferes.** Dado que existe gran vulnerabilidad en el proceso traslado, se han producido repetidas pérdidas de mercadería, ya sea por descuido de los transportistas o por robo en complicidad (por ejemplo, los sacos de café son reemplazados por agua en el momento de control de peso durante el transporte). Respecto a este punto hay algunas acotaciones:

- En primer lugar, los robos son principalmente reportados en el tramo del centro de tratamiento hacia el puerto (ya que el café se encuentra en estado de comercialización directa).

“Primero tener la recomendación de otra empresa con la que haya trabajado. Por que el tema del café es un tema muy complicado; tiene que haber bastante confianza, sobre todo por que se vaya a perder el producto. El tramo a Paita es bien complicado, tienen que estar alerta a que no pase nada”

- Productores Café - Grupo 1

“Confianza, tú sabes que el café mueve bastante dinero y que en el camino hay gente que “juega” con el café. No sé, o de repente del Paita a Bagua se paran a medio camino y se coluden con otras personas u otras empresas y te cambian el café. Eso pasa y eso ha pasado en otras empresas y no podemos confiar en cualquiera”.

- Productores Café - Grupo 4

“Yo he viajado 10 años por la zona, y en lo que es robos, se coluden, entre el trabajador de la empresa y empresas. Remplazan la carga con bidones de agua, es un problema. Para ello, hay que fidelizar a todos, a los conductores, a los estibadores, por ejemplo comprar panetones y repartirlos entre ellos”.

- Productores Café - Grupo 2

- En segundo lugar, las pérdidas por clima o mala maniobra por el estado de la carretera (lluvias, barro, otros), se producen en zonas lejanas a Jaén como por ejemplo Yurimaguas o Rodriguez de Mendoza.

“En la ruta de Jaén a Piura hay temas de lluvia, eso no necesariamente nos afecta el traslado pero nos prevenimos”.

- Productores Café - Grupo 2

- **El historial de la puntualidad.** Factor que juega un papel importante durante la toma de decisión. La entrega puntual de la mercadería está asociada a tiempos de entrega estipulados en contratos de venta (cliente extranjero), así que los retrasos, especialmente al momento del embarque, merman las potenciales relaciones comerciales con el cliente final.

“Contratando el servicio y viendo el desempeño. Para ello, se les contrata y se les hace una evaluación año a año. En esta se ven factores como la puntualidad de la entrega, y responsabilidad con la carga”.

- Productores Café - Grupo 1

Como parte de la inseguridad ante pérdida del producto durante su traslado, muchos de los exportadores optan por contratar un servicio de seguro contra pérdidas de mercadería; para ello realizan un pago adicional durante el traslado. El costo del mismo gira en torno a los 200 soles por traslado aproximadamente.

“Primero es el precio; segundo, los beneficios que le dan cada empresa. Otro es si están aseguradas, los seguros del vehículo, si los choferes tienen su SCTR (seguros contra todo riesgo), pero que tengan GPS es clave; pero principalmente que tengan un coordinador que se esté comunicando contigo a cada rato diciendo por dónde está tu carga.

- Productores Café - Grupo 2

“Otros pagos que se dan son: Seguro de mercancías que se paga por Pacífico, el seguro del carro, y el seguro de mercancía lo que equivale más o menos a S/.600.00”

- Productores Café - Grupo 3

“Aparte del carro, uno tiene que pagar el seguro, eso es un costo aparte, eso depende de la carga y la estación. Está más o menos 200 dólares aproximadamente”.

- Productores Café - Grupo 4

Además de los atributos mencionados, se destaca algunas consideraciones pertinentes en la valoración de los proveedores:

- El servicio de transporte es más valorado cuando incluye la estiba y desestiba de los productos. Los servicios de menor precio sólo incluirían la desestiba de los productos.
- Las empresas de los grupos 3 y 4, recomiendan que durante el traslado de mercadería alguien de la cooperativa acompañe en el trayecto, ya que el grado de desconfianza es mayor para estos grupos (mayor historial de experiencias negativas).

Asimismo, si bien la el tipo de vehículo no es un factor tan determinante, esta debe contar con las siguientes características:

- Que esté operativa, es decir que no presente de manera visible algún tipo de desperfecto, y que sean vehículos propios.

“Las empresas deben tener vehículos propios, imagínate que contraten intermediarios, ¿Quién se hace responsable?, El titular de la empresa

debe responder, tienen que estar los carros a nombre de ellos”.

- Productores Café - Grupo 2

- Que la flota pueda demostrar tanto formalmente como operativamente que es competente.

“En primer lugar un proveedor que informe que me tenga permanentemente informado, donde está, donde para donde no, que presente documentos que estén mantenidos, con revisión técnica, y que su flota sea nueva. Que sea cumplido y que cada 2 meses tenga la capacidad de trasladar toda la mercadería”

- Productores Cacao - Grupo 3

“Tienen que tener todos sus seguros al día para que puedan entrar al puerto, porque para el puerto necesitas una serie de seguros y documentos en reglas. Para ingresar al puerto, el transportista también tiene que tener su seguro”.

- Productores Cacao - Grupo 1

- Que la parte de la tolva (donde se lleva la mercadería) se encuentre realmente limpia. Esto lo señalaron el total de entrevistados, debido a que actividades como el traslado de ganado o fertilizantes son comunes entre los prestadores del servicio. Si el vehículo no presentara las condiciones higiénicas debidas, podría contaminar la mercadería.

“El vehículo tiene que estar, super limpio. Tiene que tomar en cuenta que tiene que poner algo en el piso, que la unidad esté muy limpia, por que el café es muy sensible a la contaminación”.

- Productores Café - Grupo 1

“El auto (camión) tiene que ser bien cerrado para que no entre el agua, y fuera de olores extraños y que no haya traído una carga contaminada, como por ejemplo pesticidas u otros insumos. Los granos son sensibles a captar cualquier olor inclusive de la gasolina”.

- Productores Cacao - Grupo 3

“Lo más importante para nuestra empresa es la limpieza y la seguridad que nos debe transmitir el transportista”

- Productores Café - Grupo 1

Elementos significativos para la elección de un nuevo proveedor

Para la mayoría de empresas agroexportadoras, es poco frecuente cambiar de proveedor logístico. Una vez que establecen una relación comercial con el mismo, la relación continúa por un tiempo prolongado. Es más común contratar más de un proveedor en determinadas ocasiones (ej: en épocas de mayor producción) que hacer un cambio de ellos. Esto se da generalmente porque cuando se elige a un proveedor se establecen lazos de confianza (atributo altamente valorado).

Sin embargo, se han identificado las siguientes oportunidades en las que un nuevo proveedor de servicios pueda ser tomado en consideración:

- a. **Mejora de los costos actuales:** lo cual no necesariamente significa un menor precio por servicio, sino que el proveedor incluya servicios adicionales a un costo promedio. Tales como el caso de estibaje, seguros por pérdidas, acompañamiento de personal extra en el camión, el servicio de almacenaje, entre otros.

“En la zona de acopio tenemos almacén, pero en planta, al contratar sus servicios nos dan también el servicio de almacenamiento, hasta que la materia prima quede procesada y luego es transportada al puerto. Que igual no son muchos días (15)”

- Productores Café - Grupo 1

- b. **Experiencias negativas con el proveedor actual,** principalmente con los retrasos y pérdidas.

“Dejaríamos de trabajar con ellos, si por ejemplo por un descuido lleguen a robar el café, sí por ahí podría ser. Pero hasta el momento no hemos tenido ese tipo de problema”

- Productores Café - Grupo 1

- c. **El tamaño de la flota,** principalmente entre los meses de mayor producción como lo son de junio a octubre.

“La cantidad de flota es importante, ya que si por A o B el camión se malogra debe tener flota disponible, sino podríamos perder el zarpe del barco. Una empresa debe tener una flota que te permita no llegar a este punto”.

- Productores Café - Grupo 1

Precios del servicio

Con relación al precio, este es establecido por tonelada trasladada, y varía según el destino. Generalmente se contrata camiones que puedan trasladar entre 30 a 35 toneladas. En la ruta Jaén - BAGUA el costo promedio es de aproximadamente 1,200 soles. De BAGUA A PAITA gira en torno a los 3 mil a 4 mil soles.

IV. Características del servicio ideal

- a. **Atributos esperados por defecto en un servicio:** Formalidad de la empresa, experiencia comprobada - a través de recomendaciones o documentos de buen servicio, conductores certificados y con un buen record de manejo, sistema GPS, documentos y guías de remisión al día y en buen estado. Seguros de mercancía, seguro contra accidentes, formalidad del trabajo (que se respete el tonelaje), registro de limpieza, sistema de comunicación con los conductores.

- b. **Atributos deseados en un servicio:** Vehículos que puedan trasladar una mayor carga, flota mayor que pueda atender bajo pedido, personal de seguridad que asegure la carga, sistema de vigilancia o seguridad para la carga, servicio de almacenaje en caso de retraso, contratos con un servicio de crédito. La disponibilidad Inmediata.

“Que sea formal, desde que tenga en orden su tema contable. Tiene que estar al día en todo, sino se cargan los autos. Segundo, que te den un trato exclusivo, es decir si lo llamamos el domingo a las 10 de la noche, y el lunes tengo el carro. Sería ideal, disponibilidad inmediata para nosotros.”

- Productores Café - Grupo 2

Al margen de aquellos atributos esperados por empresas proveedoras de servicios logísticos / transporte, y tomando en consideración las reflexiones realizadas de los gerentes generales y representantes legales de las cooperativas, la oportunidad de que un operador logístico ideal radicaría en:

- Prestar un servicio simplificado, es decir integrar todos los servicios adicionales como la de estiba, seguros y documentación portuaria a través de uno solo, obviando la subcontratación de otros proveedores. Es decir un servicio de soluciones llave en mano.

- Y, principalmente entre los grupo de menor producción, un servicio post venta que incluya asesoría y apoyo en temas relacionados a la exportación, tales como potenciales clientes o modos de mejora de procesos. Es decir que el operador logístico deje de ser netamente un proveedor y pase a ser un socio estratégico. Claro está sin que esto signifique un incremento significativo del costo en general, o en todo caso que pueda demostrar que la inversión en este tipo de servicio tenga un retorno seguro.

“Hay una empresa, llamada ORVI Perú, que da un buen servicio, pero sólo hay la ruta de Jaén a Piura. Lo otro es que nos ofrezcan los contenedores, y que nos hagan conexión directa con puerto”.

- Productores Café - Grupo 2

V. Evaluación del concepto de operador logístico y de transporte

Finalmente, se evaluó el siguiente concepto entre los entrevistados acerca de un servicio de operador logístico que opere como una empresa multi-servicios y que conecte a toda la zona de influencia.

CONCEPTO EVALUADO

Operador Logístico 2PL el cual ofrece instalaciones nuevas para recepción la mercadería así como el transporte.

Se ofrece:

1. Transportar mercadería en camiones a doble nivel en paletas para que la mercadería no se vea aplastada y llegue en excelentes condiciones.
2. Tiempos definidos de traslado entre Yurimaguas, Tarapoto, Jaén y puerto de Paita. Asimismo, salidas diarias a estos destinos rumbo al puerto de Paita y Yurimaguas.
3. Salidas diarias (mayor frecuencia que el COURIER).
4. Buen servicio de call center.
5. Tracking de la mercadería trasladada.

V.1. Evaluación general del concepto

En general, **el impacto es positivo**, principalmente en las empresas de mayor productividad. Para la mayoría, los operadores logísticos / transporte son percibidos como empresas grandes - a diferencia de los transportistas locales - que maneja altos estándares de calidad y que poseen una flota competitiva.

Sin embargo, este nivel de calidad del servicio es percibido como costoso y genera la idea de que serían usados principalmente por empresas grandes que tienen algún tipo de requerimiento especial por un cliente (como por ejemplo un grado de calidad mayor del producto comercializado), o el tener que llevar una carga mucho mayor de la que trasladan actualmente.

Una posible razón es que los actuales “operadores logísticos y de transporte” son usados por empresas que poseen un mayor volumen de producción, y cuya operación de embarque demanda mucho más planeamiento.

“Es un operador logístico, o sea ve toda la cadena de suministro, recepción, almacenaje, y distribución”.

- Productores Café - Grupo 2

- d. **Aspectos que agradan o generan interés:** Las salidas diarias y los tiempos definidos son los aspectos que más agradan. Este tipo de características serán apreciados principalmente durante la época de mayor productividad.
- e. **Aspectos que no agradan / no generan interés:** Transportar mercadería en camiones a doble nivel en paletas, esto es principalmente requerido para transporte de un tipo de producto con otro tipo de tratamiento. Actualmente, la inocuidad del producto solo se circunscribe a una limpieza exhaustiva de la tolva del vehículo y el uso de material de recubrimiento para que la carga no quede expuesta. Esto da la sensación de ser un costo mucho más elevado y pierde el interés generado.
- f. **Aspectos de evaluación neutral:** En este apartado se señalan aquellos aspectos de reacción neutral debido a que son productos esperados por defecto por el servicio tales como el tracking del producto y el servicio de call center. Sin embargo, vemos que estos podrían generar interés en la medida que tengan un soporte de innovación tecnológica de por medio (como un app).

“La idea está, me gusta la idea del tracking de la mercadería, que lo pueda ver cómo a través de un aplicativo del celular”.

- Productores Café - Grupo 1

Cabe señalar que la innovación tecnológica debe enfocarse principalmente a la mejora de la comunicación, debido a que en la actualidad existe mucha desconfianza en los servicios prestados, por lo que un sistema de monitoreo en tiempo real podría generar mejor impacto en los decisores.

V.2. Oportunidades y Barreras del Concepto

Para poner en contexto las oportunidades y barreras del concepto del servicio, se ha elaborado la siguiente tabla en la que se citan (sin orden o relevancia específica):

Oportunidades	Barreras
Interconexión entre productores de la zona: El concepto evaluado es asociado a los servicios de operadores logísticos de puerto, el diferencial es que el transporte abarcaría una ruta más amplia, ya que los	Uso de un call center: El call center no sería percibido como un atributo diferencial, ya que la mayoría de decisores prefiere tener comunicación directa con los conductores a través de un sistema bidireccional de comunicación - provisto por algunos servicios de

<p>actuales operadores logísticos que operan en Paita solo llegarían hasta Bagua.</p> <p>Esto permitiría que los agroexportadores tengan una mejor conexión entre los productores de la zona</p> <p><i>“Valdría la pena, porque podría conectar la zona de Tarapoto y Moyobamba que son zonas cafetaleras”.</i></p> <p>- Productores Café - Grupo 2</p> <p>Asimismo, se podría dar la implementación de la mayor flota en las zonas de conexión, y entre los principales centros poblados, lo que permitiría posicionarse en la zona como la empresa “segura”, la que estaría siempre disponible.</p> <p><i>“A mi lo que realmente me importa del envío es que llegue completo y que llegue bien. No darle mucho valor agregado al transporte, lo que me importa es que llegue a tiempo y que tenga disponibilidad (flota). Un proveedor que quiera aguantar la demanda de la cooperativa deberá tener por lo menos 8 camiones”.</i></p> <p>- Productores Café - Grupo 1</p>	<p>geolocalización - en el cual reportaría a demanda el estado de la carga.</p> <p><i>“Creo que en vez de call center prefiero tener una comunicación directa con el conductor para ver cómo va mi carga. No sé a través de un aplicativo, que se conecte con el GPS. Para que se conecte no se con el conductor. Un call center sólo sería un intermediario”.</i></p> <p>- Productores Café - Grupo 2</p>
<p>Capacidad y disponibilidad de carga con una mayor frecuencia: Principalmente para aquellos productores que están incrementando su producción de manera progresiva. Este atributo resulta una verdadera oportunidad principalmente en aquellas empresas que tienen carencias de transporte durante los meses de mayor producción cafetalera (junio - Octubre).</p> <p><i>“Si tuviera una disponibilidad diaria, y que no me cobren más de lo</i></p>	<p>Incremento de costos por el uso de sistema de paleta: y/o separadores en la actualidad el sistema tradicional funciona y no le ven el verdadero valor agregado por el uso del mismo (oportunidad de capacitación).</p> <p><i>“El problema no es que la carga vaya en palets, por que la carga pesa cada saco 69 kilos, no es necesario que vaya en palets, salvo que sea un café de altísima calidad. Creo que estás apuntando a otros vendedores. Cafés de 87 88 Calidad, como en Jaén. Si trabajas</i></p>

<p><i>que me cobran ahora si estaría interesado”.</i></p> <p>- Productores Café - Grupo 1</p>	<p><i>con Palets me imagino que serán orgánicos, eso sería más caro.”.</i></p> <p>- Productores Café - Grupo 1</p>
<p>Integración de todos los procesos involucrados en el transporte: El servicio tiene una gran oportunidad al momento de ser un congregador de servicios implicado dentro del proceso, como el ofrecer seguros adicionales que permitan asegurar más el estado de la carga.</p> <p><i>“Debe ofrecer un seguro contra contingencias adicional al que ya tengo, o al que yo ya pago. Debe cubrir el robo por pérdida; no se algo adicional para nosotros estar tranquilos como clientes”.</i></p> <p>- Productores Café - Grupo 2</p>	
<p>Sistema de monitoreo de mercadería en tiempo real: Ofrecer servicio de vigilancia de mercaderías a través de cámaras, esto reforzaría el cuidado de la carga. Este sistema podría conectarse a un mismo centro al igual GPS para poder tener vigilancia permanente de la carga.</p>	

VI. Conclusiones y recomendaciones

- En la actualidad, la distribución de productos de las empresas agroexportadoras de la zona norte del país funciona a través de un sistema tradicional, es decir la contratación de un tercero como operador de transporte, el cual tiene el respaldo verbal de la comunidad; y durante todo el proceso se subcontrata otros servicios como el pago de seguros, acompañamientos para la vigilancia de la mercadería, y otros.
- Es así que muchas veces la decisión sobre qué empresa contratar recae directamente en los lazos de confianza entablados previamente con la comunidad, por lo que se requiere realizar un trabajo para la generación de confianza con la comunidad.

- Las empresas que operan con una mayor carga han trabajado con operadores logísticos. Estos son contratados únicamente en circunstancias específicas - como por ejemplo según un contrato con un cliente final - y son percibidas como costosas.
- Muchas de las decisiones de contratación de empresas de transporte se apoyan en 2 atributos: costos de traslado y confianza del proveedor. La confianza se determina bajo 2 variables: i) En que no haya pérdidas del producto en el transcurso del recorrido, por robos; ii) En que la empresa sea formal, tenga todos sus documentos en regla y sea respetuosa de los protocolos (carga llevada versus total de carga permitida según documentos del vehículo).
- Se sugiere empezar el piloto de implementación del operador logístico con las empresas identificadas en el grupo 1. Estas son más receptivas a invertir en soluciones integrales sin que afecte sus relaciones de manera directa con la comunidad. En los grupos 3 y 4, es muy probable que los servicios de transporte sean designados a miembros de la comunidad y, por lo tanto, afectando sus intereses de sostenibilidad.
- Existiría una oportunidad de que el proveedor de servicio no solo enfoque netamente en dar un servicio de calidad, sino más bien de ser un agente integrador de la zona. La oportunidad radicaría en establecer conexiones entre los diferentes tipos de negocio, llevando información y comunicación por la ruta, en las que podrían capacitar y hacer una red de apoyo y capacitación que agregaría una propuesta de valor más competitiva para el servicio. Es decir, la propuesta de valor radicaría no en vender el servicio sofisticado de un nuevo operador logístico / transporte, sino más bien en posicionarse como el único agente integrador de este servicio en la zona evaluada.

ANEXO 06
Cotización Unidades de transporte

REMOLCADOR MACK Anthem 6x4 Aire Dual



Volvo Perú S.A.
Fecha 10/04/2019

N° Cotizacion VPSA201900017877

Foto referencial, el equipamiento mostrado es opcional.



Cliente

TRANSPORTES VILLA FIEL SAC

Dirección Postal
Casilla 815
Lima, 100 - Perú

Oficina Principal
Carretera Panamericana Sur Km. 23.88
Lurin

Teléfono
51-1-317 1200

Fax:
51-1-317 1201



TRANSPORTES VILLA FIEL SAC

Estimado(a):
ADOLFO CHURA MAMANI

Nos es grato poner a su disposición nuestra mejor oferta por el siguiente modelo:

1 REMOLCADOR MACK Anthem 6x4 Aire Dual

- * Motor Mack MP8, 12.8 litros, 6 cilindros, 465 hp de potencia, 1660 lbs.pie de Torque - EURO 4 con EGR. Freno de motor
- * Caja de cambios Automatizada Mack mDrive TMD12AD de 12 marchas hacia adelante y 2 de retroceso. Embrague moni
- * Distancia entre ejes: 197" (Del centro eje delantero y centro del tandem) y distancia entre tandem de 52"
- * Capacidad eje delantero 14,600 lb (6,600 kg)
- * Eje posterior Meritor RT46-160 con bloqueo de diferencial entre ejes y ruedas
- * Suspensión posterior neumática de 46,000 LBS con interruptor para desinflado. 4 Bolsas
- * Relación de diferencial: 4.30:1
- * Neumáticos delanteros, de repuesto y posteriores 11R22.5 - Michelin y aro 8.25 x 22.5
- * Cabina convencional con litera de 48"
- * Blanco - P9188
- * Frenos de tambor y zapatas, ABS y Control de Tracción
- * Tanque de combustible de aluminio lado izquierdo de 100 galones.
- * Tanque de combustible de aluminio lado izquierdo de 100 galones.
- * Aire acondicionado.
- * Asiento de conductor y pasajero con suspensión de aire.
- * Deflectores completos
- * Michelin
- * Pestillos, lunas y espejos principales con control eléctrico
- * Quinta rueda fija marca Holland FW35 de 2"
- * Radio AM/FM con CD, MP3, USB, Bluetooth.
- * Tubo de escape vertical
- * Año 2018 Modelo 2019

PRECIO UNITARIO

	En USD Dólares		En S/. Nuevos Soles	
Valor Chasis	US\$	107,542.37	S/.	363,493.21
IGV 18%	US\$	19,357.63	S/.	65,428.79
Precio de Venta	US\$	126,900.00	S/.	428,922.00

Dirección Postal Casilla 815 Lima, 100 - Perú	Oficina Principal Carretera Panamericana Sur Km. 23.88 Lurin	Teléfono 51-1-317 1200	Fax: 51-1-317 1201
---	--	---------------------------	-----------------------

Fecha 10/04/2019 N° Cotización VPSA201900017877



NOTA:

Precio de la cotización fijado en Dólares Americanos.

Tipo de cambio utilizado para el cálculo referencial en Nuevos Soles S/. 3.380.

Con posterioridad a la fecha de la cotización, si el cliente desea efectuar el pago en soles, se utilizará el tipo de cambio vigente en ventanilla del Banco Continental de acuerdo al artículo 1237 del código civil.

Precio especial incluye:



OBSERVACIONES

Incluye Deflector completo.

FORMA DE PAGO

100% al contado, financiamiento a través de entidades del sistema financiero.

PLAZO DE ENTREGA

Entrega Inmediata

Sujeto a disponibilidad. Los tiempos de entrega indicados son estimados y se consideran a partir de la confirmación de la orden de compra y/o firmado el acuerdo preparatorio de compra y venta. Todos nuestros vehículos vienen vía marítima desde nuestra planta en Macungie - Estados Unidos.

El plazo indicado no considera trámite de placas.

LUGAR DE ENTREGA

Volvo Perú S.A.

VALIDEZ DE OFERTA

15 días calendario a partir de la fecha.

ENTREGA TÉCNICA

Las entregas técnicas serán llevadas a cabo en las instalaciones de un concesionario autorizado Mack. En caso que la unidad sea entregada fuera de un concesionario, el cliente debe asumir el desplazamiento y viáticos del personal encargado de esta labor.

Por cada camión entregado, el cliente tiene derecho a que tres conductores participen de la entrega técnica.

La asistencia a la Entrega Técnica de la unidad es un requisito indispensable para la activación de la garantía.

SERVICIO VOLAR

Volvo Atención Rápida, es un sistema de atención técnica de emergencia, para sus camiones o buses.

Este servicio funciona las 24 HORAS DEL DÍA, LOS 365 DÍAS DEL AÑO, solo tiene que llamar al 0-800-5-3386 (llamada libre de costo). El Servicio Volar es gratuito para las atenciones comprendidas dentro de la garantía Mack, hasta 450 kms de distancia desde el taller autorizado Mack más cercano.

GARANTIA

Los camiones Mack están cubiertos por la garantía internacional de Mack Trucks Inc. que contempla 12 meses para el chasis completo y 12 meses adicionales para el tren motriz Mack (motor, caja de cambios y puente posterior) o máximo 200,000 kms. de recorrido, contados a partir de la fecha de entrega del camión, según lo que ocurra primero (sujeto a las condiciones vigentes en el libro de garantía otorgado con el vehículo). Cualquier alteración o modificación hecha posteriormente al chasis invalidará la garantía ofrecida.

Para la validez de la garantía del camión, es requisito indispensable que toda unidad entregada pase por una inspección realizada en un concesionario autorizado Mack al finalizar los primeros 5,000 kilómetros o a los 3 meses (lo que ocurra primero desde la fecha de entrega del camión). Dentro de ese periodo, Mack asumirá el costo de la mano de obra de este servicio, mas no el de los repuestos utilizados.

Los Trabajos de estructura o carrocería y la garantía de neumáticos se encuentran cubiertos por los terminos de garantía de los respectivos proveedores

Dirección Postal	Oficina Principal	Teléfono	Fax
Casilla 815	Carretera Panamericana Sur Km. 23.88	51-1-317 1200	51-1-317 1201
Lima, 100 - Perú	Lurin		



Sin otro particular por el momento, quedamos a la espera de sus gratas órdenes.

Atentamente,
Volvo Perú S.A.,
División Mack.


Walter Muñerza

Central: 317 1200
Fax: 317 1201
Celular: 965406526
RPM:
walter.muñerza@volvo.com

Cliente

DNI

* Firma en señal de aceptación de las especificaciones precios y condiciones expresadas en el presente documento.

TERMINOS Y CONDICIONES GENERALES

- * La información contenida en la presente cotización es confidencial.
- * Mack se reserva el derecho de modificar las especificaciones, términos y condiciones contenidas en la presente cotización sin previo aviso.
- * La presente cotización detalla especificaciones técnicas y capacidades máximas. Es responsabilidad del cliente utilizar el vehículo de acuerdo a la legislación vigente.
- * Los precios indicados pueden sufrir modificaciones debido a causas ajenas a nuestra voluntad, tales como variaciones de tipo de cambio, en los derechos de importación, tributos u otros.
- * Con posterioridad a la fecha de la propuesta el precio en nuevos Soles se determinara de acuerdo al Tipo de Cambio vigente en ventanilla del banco Continental (BBVA) del día que se realice la compra, de acuerdo al artículo 1237 del código civil.
- * Las especificaciones técnicas descritas en este documento pueden variar debido a cambios o mejoras en los productos terminados.
- * Los plazos de entrega serán confirmados una vez ingresada la orden de trabajo a fábrica.
- * Los plazos de entrega pueden variar debido a causas de fuerza mayor, o a otras ajenas a nuestra voluntad.
- * Los plazos de entrega no incluyen trámites de inscripción en registros públicos, ni entrega de placas de rodaje.
- * Estos trámites se iniciarán una vez completado el pago acordado a Mack.
- * Los plazos de entrega son contados a partir de la conformidad de Mack con la orden de compra del cliente y con la confirmación de la forma de pago.
- * La orden de compra emitida por el cliente deberá indicar la aceptación de los términos y condiciones generales aquí descritos.
- * Inscripción en el SAT es obligación del cliente.
- * Todos los bienes que se adquieren en el presente documento están sujetos a la Ley N° 29504, Ley N° 29505, Ley N° 29506, Ley N° 29507, Ley N° 29508, Ley N° 29509, Ley N° 29510, Ley N° 29511, Ley N° 29512, Ley N° 29513, Ley N° 29514, Ley N° 29515, Ley N° 29516, Ley N° 29517, Ley N° 29518, Ley N° 29519, Ley N° 29520, Ley N° 29521, Ley N° 29522, Ley N° 29523, Ley N° 29524, Ley N° 29525, Ley N° 29526, Ley N° 29527, Ley N° 29528, Ley N° 29529, Ley N° 29530, Ley N° 29531, Ley N° 29532, Ley N° 29533, Ley N° 29534, Ley N° 29535, Ley N° 29536, Ley N° 29537, Ley N° 29538, Ley N° 29539, Ley N° 29540, Ley N° 29541, Ley N° 29542, Ley N° 29543, Ley N° 29544, Ley N° 29545, Ley N° 29546, Ley N° 29547, Ley N° 29548, Ley N° 29549, Ley N° 29550, Ley N° 29551, Ley N° 29552, Ley N° 29553, Ley N° 29554, Ley N° 29555, Ley N° 29556, Ley N° 29557, Ley N° 29558, Ley N° 29559, Ley N° 29560, Ley N° 29561, Ley N° 29562, Ley N° 29563, Ley N° 29564, Ley N° 29565, Ley N° 29566, Ley N° 29567, Ley N° 29568, Ley N° 29569, Ley N° 29570, Ley N° 29571, Ley N° 29572, Ley N° 29573, Ley N° 29574, Ley N° 29575, Ley N° 29576, Ley N° 29577, Ley N° 29578, Ley N° 29579, Ley N° 29580, Ley N° 29581, Ley N° 29582, Ley N° 29583, Ley N° 29584, Ley N° 29585, Ley N° 29586, Ley N° 29587, Ley N° 29588, Ley N° 29589, Ley N° 29590, Ley N° 29591, Ley N° 29592, Ley N° 29593, Ley N° 29594, Ley N° 29595, Ley N° 29596, Ley N° 29597, Ley N° 29598, Ley N° 29599, Ley N° 29600, Ley N° 29601, Ley N° 29602, Ley N° 29603, Ley N° 29604, Ley N° 29605, Ley N° 29606, Ley N° 29607, Ley N° 29608, Ley N° 29609, Ley N° 29610, Ley N° 29611, Ley N° 29612, Ley N° 29613, Ley N° 29614, Ley N° 29615, Ley N° 29616, Ley N° 29617, Ley N° 29618, Ley N° 29619, Ley N° 29620, Ley N° 29621, Ley N° 29622, Ley N° 29623, Ley N° 29624, Ley N° 29625, Ley N° 29626, Ley N° 29627, Ley N° 29628, Ley N° 29629, Ley N° 29630, Ley N° 29631, Ley N° 29632, Ley N° 29633, Ley N° 29634, Ley N° 29635, Ley N° 29636, Ley N° 29637, Ley N° 29638, Ley N° 29639, Ley N° 29640, Ley N° 29641, Ley N° 29642, Ley N° 29643, Ley N° 29644, Ley N° 29645, Ley N° 29646, Ley N° 29647, Ley N° 29648, Ley N° 29649, Ley N° 29650, Ley N° 29651, Ley N° 29652, Ley N° 29653, Ley N° 29654, Ley N° 29655, Ley N° 29656, Ley N° 29657, Ley N° 29658, Ley N° 29659, Ley N° 29660, Ley N° 29661, Ley N° 29662, Ley N° 29663, Ley N° 29664, Ley N° 29665, Ley N° 29666, Ley N° 29667, Ley N° 29668, Ley N° 29669, Ley N° 29670, Ley N° 29671, Ley N° 29672, Ley N° 29673, Ley N° 29674, Ley N° 29675, Ley N° 29676, Ley N° 29677, Ley N° 29678, Ley N° 29679, Ley N° 29680, Ley N° 29681, Ley N° 29682, Ley N° 29683, Ley N° 29684, Ley N° 29685, Ley N° 29686, Ley N° 29687, Ley N° 29688, Ley N° 29689, Ley N° 29690, Ley N° 29691, Ley N° 29692, Ley N° 29693, Ley N° 29694, Ley N° 29695, Ley N° 29696, Ley N° 29697, Ley N° 29698, Ley N° 29699, Ley N° 29700, Ley N° 29701, Ley N° 29702, Ley N° 29703, Ley N° 29704, Ley N° 29705, Ley N° 29706, Ley N° 29707, Ley N° 29708, Ley N° 29709, Ley N° 29710, Ley N° 29711, Ley N° 29712, Ley N° 29713, Ley N° 29714, Ley N° 29715, Ley N° 29716, Ley N° 29717, Ley N° 29718, Ley N° 29719, Ley N° 29720, Ley N° 29721, Ley N° 29722, Ley N° 29723, Ley N° 29724, Ley N° 29725, Ley N° 29726, Ley N° 29727, Ley N° 29728, Ley N° 29729, Ley N° 29730, Ley N° 29731, Ley N° 29732, Ley N° 29733, Ley N° 29734, Ley N° 29735, Ley N° 29736, Ley N° 29737, Ley N° 29738, Ley N° 29739, Ley N° 29740, Ley N° 29741, Ley N° 29742, Ley N° 29743, Ley N° 29744, Ley N° 29745, Ley N° 29746, Ley N° 29747, Ley N° 29748, Ley N° 29749, Ley N° 29750, Ley N° 29751, Ley N° 29752, Ley N° 29753, Ley N° 29754, Ley N° 29755, Ley N° 29756, Ley N° 29757, Ley N° 29758, Ley N° 29759, Ley N° 29760, Ley N° 29761, Ley N° 29762, Ley N° 29763, Ley N° 29764, Ley N° 29765, Ley N° 29766, Ley N° 29767, Ley N° 29768, Ley N° 29769, Ley N° 29770, Ley N° 29771, Ley N° 29772, Ley N° 29773, Ley N° 29774, Ley N° 29775, Ley N° 29776, Ley N° 29777, Ley N° 29778, Ley N° 29779, Ley N° 29780, Ley N° 29781, Ley N° 29782, Ley N° 29783, Ley N° 29784, Ley N° 29785, Ley N° 29786, Ley N° 29787, Ley N° 29788, Ley N° 29789, Ley N° 29790, Ley N° 29791, Ley N° 29792, Ley N° 29793, Ley N° 29794, Ley N° 29795, Ley N° 29796, Ley N° 29797, Ley N° 29798, Ley N° 29799, Ley N° 29800, Ley N° 29801, Ley N° 29802, Ley N° 29803, Ley N° 29804, Ley N° 29805, Ley N° 29806, Ley N° 29807, Ley N° 29808, Ley N° 29809, Ley N° 29810, Ley N° 29811, Ley N° 29812, Ley N° 29813, Ley N° 29814, Ley N° 29815, Ley N° 29816, Ley N° 29817, Ley N° 29818, Ley N° 29819, Ley N° 29820, Ley N° 29821, Ley N° 29822, Ley N° 29823, Ley N° 29824, Ley N° 29825, Ley N° 29826, Ley N° 29827, Ley N° 29828, Ley N° 29829, Ley N° 29830, Ley N° 29831, Ley N° 29832, Ley N° 29833, Ley N° 29834, Ley N° 29835, Ley N° 29836, Ley N° 29837, Ley N° 29838, Ley N° 29839, Ley N° 29840, Ley N° 29841, Ley N° 29842, Ley N° 29843, Ley N° 29844, Ley N° 29845, Ley N° 29846, Ley N° 29847, Ley N° 29848, Ley N° 29849, Ley N° 29850, Ley N° 29851, Ley N° 29852, Ley N° 29853, Ley N° 29854, Ley N° 29855, Ley N° 29856, Ley N° 29857, Ley N° 29858, Ley N° 29859, Ley N° 29860, Ley N° 29861, Ley N° 29862, Ley N° 29863, Ley N° 29864, Ley N° 29865, Ley N° 29866, Ley N° 29867, Ley N° 29868, Ley N° 29869, Ley N° 29870, Ley N° 29871, Ley N° 29872, Ley N° 29873, Ley N° 29874, Ley N° 29875, Ley N° 29876, Ley N° 29877, Ley N° 29878, Ley N° 29879, Ley N° 29880, Ley N° 29881, Ley N° 29882, Ley N° 29883, Ley N° 29884, Ley N° 29885, Ley N° 29886, Ley N° 29887, Ley N° 29888, Ley N° 29889, Ley N° 29890, Ley N° 29891, Ley N° 29892, Ley N° 29893, Ley N° 29894, Ley N° 29895, Ley N° 29896, Ley N° 29897, Ley N° 29898, Ley N° 29899, Ley N° 29900, Ley N° 29901, Ley N° 29902, Ley N° 29903, Ley N° 29904, Ley N° 29905, Ley N° 29906, Ley N° 29907, Ley N° 29908, Ley N° 29909, Ley N° 29910, Ley N° 29911, Ley N° 29912, Ley N° 29913, Ley N° 29914, Ley N° 29915, Ley N° 29916, Ley N° 29917, Ley N° 29918, Ley N° 29919, Ley N° 29920, Ley N° 29921, Ley N° 29922, Ley N° 29923, Ley N° 29924, Ley N° 29925, Ley N° 29926, Ley N° 29927, Ley N° 29928, Ley N° 29929, Ley N° 29930, Ley N° 29931, Ley N° 29932, Ley N° 29933, Ley N° 29934, Ley N° 29935, Ley N° 29936, Ley N° 29937, Ley N° 29938, Ley N° 29939, Ley N° 29940, Ley N° 29941, Ley N° 29942, Ley N° 29943, Ley N° 29944, Ley N° 29945, Ley N° 29946, Ley N° 29947, Ley N° 29948, Ley N° 29949, Ley N° 29950, Ley N° 29951, Ley N° 29952, Ley N° 29953, Ley N° 29954, Ley N° 29955, Ley N° 29956, Ley N° 29957, Ley N° 29958, Ley N° 29959, Ley N° 29960, Ley N° 29961, Ley N° 29962, Ley N° 29963, Ley N° 29964, Ley N° 29965, Ley N° 29966, Ley N° 29967, Ley N° 29968, Ley N° 29969, Ley N° 29970, Ley N° 29971, Ley N° 29972, Ley N° 29973, Ley N° 29974, Ley N° 29975, Ley N° 29976, Ley N° 29977, Ley N° 29978, Ley N° 29979, Ley N° 29980, Ley N° 29981, Ley N° 29982, Ley N° 29983, Ley N° 29984, Ley N° 29985, Ley N° 29986, Ley N° 29987, Ley N° 29988, Ley N° 29989, Ley N° 29990, Ley N° 29991, Ley N° 29992, Ley N° 29993, Ley N° 29994, Ley N° 29995, Ley N° 29996, Ley N° 29997, Ley N° 29998, Ley N° 29999, Ley N° 30000.
- * La imagen es sólo referencial.

Casilla 815 Lima, 100 - Perú	Carretera Panamericana Sur Km. 23.88 Lurin	51-1-317 1200	51-1-317 1201
---------------------------------	---	---------------	---------------

Anexo 07

Cálculo del WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital)

<i>Industry Name</i>	<i>Number of firms</i>	<i>Average Unlevered Beta</i>	<i>Average correlation with the market</i>	<i>Total Levered Beta</i>
Transportation	19	0.90	39.13%	292.00%

1.- CÁLCULO DEL BETA	
Beta desapalancado de la industria (EE. UU.)	0.90
Ratio Deuda/patrimonio	0.25
Tasa Impositiva	29.50%
Beta apalancado	1.06

2.- CÁLCULO DEL COK	
Rf (tasa libre de riesgo, Bono Tesoro EE. UU.) - Damodara	2.68%
Prima de Riesgo (Rm-Rf) - Damodaran	5.96%
Riesgo país - BRCP	1.52%
Prima por inflación - BCRP	3%
Prima por riesgo cambiario - Discrecional	5%
Prima por ser empresa nueva e ilíquida - Discrecional	5%
COK	23.51%

3.- CÁLCULO DEL WACC	
Patrimonio	80.0%
Deuda	20.0%
Costo de deuda	12.0%
COK	23.5%
Tasa impositiva	29.5%
WACC	20.50%

Anexo 08

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Objetivos Específicos	Conclusiones
Determinar los costos para la implementación de almacenes tipo cross docks así como el de transporte propio a lo largo de la IIRSA Norte, justificando donde se establecerían los puntos estratégicos de su ubicación.	Los puntos estratégicos en donde deberán estar los cross docks son en Yurimaguas, Tarapoto, Jaén y Paita. Los costos de implementación de los cross docks a lo largo de la IIRSA Norte incluyendo almacenes y transporte suman un total de S/. 1,969,747.09 con un 89% de inversión en tangibles.
Identificar las características de la demanda de servicio de las empresas de transporte en la zona Norte del país para brindar un servicio logístico 2 PL en la ruta Yurimaguas – Paita y viceversa.	Las características de la demanda de servicio de transporte en la zona Norte del país, requiere de empresas que generen confianza, precios competitivos, disminución o eliminación de las mermas al 100%, seguridad ante robos, cumplimiento de plazos de entrega y cumplimientos de las condiciones de calidad e inocuidad del sector agroindustria.
Determinar las características de la demanda de productos de las empresas de la zona norte que realicen su exportación a través del puerto de Paita; así como, de empresas que realicen importaciones y que requieran transportar sus productos a lo largo de la carretera IIRSA Norte.	La demanda por transporte en productos de exportación en la zona de la IIRSA Norte hacia el puerto de Paita se estima sea de 53,128.47 Tn para el 2020 y para el traslado de productos importados por el puerto de Paita con destino a los departamentos que recorre la carretera en mención se estima sea de 75,761.1 Tn.
Determinar los costos de transporte por kg así como los tiempos de traslado (round trip) de mercadería a lo largo de la ruta Yurimaguas – Paita.	Los costos de transporte y tiempo de traslado de mercadería se determinaron por cada ruta con el siguiente detalle: Paita – Jaén – Paita 0.14 soles por kilo, 1 día de traslado; Paita – Tarapoto – Paita 0.25 soles por kilo, 2 días de traslado; Paita – Yurimaguas – Paita 0.28 soles por kilo, 3 días de traslado.
Determinar si el proyecto del plan de negocio para la implementación de un operador logístico 2pl en la ruta Yurimaguas, Tarapoto, Jaen y Paita es viable.	El proyecto del plan de negocio propuesto sí es viable, debido a que resulto con un VAN económico de 1,761,541 soles, TIR económico 38% superior al WACC de 20.5%, un B/C económico de 1.9 y un periodo de recuperación de 4.934 años en un horizonte de evaluación de 10 años.

CUENTA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Activos											
Activos Corrientes											
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	203,085	708,781	1,190,065	1,966,157	2,980,588	3,445,992	4,800,396	6,191,188	7,604,368	9,076,142	11,560,348
Otros Activos Financieros											
Cuentas por Cobrar Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar		276,353	334,421	420,428	496,620	592,790	691,845	793,872	898,960	1,007,201	
Cuentas por Cobrar Comerciales											
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas											
Otras Cuentas por Cobrar											
Anticipos											
Inventarios											
Activos Biológicos											
Activos por Impuestos a las Ganancias											
Otros Activos no Financieros	269,629	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos Corrientes Distintos al Efectivo Pignorados como Garantía Colateral											
Total Activos Corrientes Distintos de los Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta o para Distribuir a los Propietarios	472,713	985,135	1,524,486	2,386,585	3,477,208	4,038,782	5,492,241	6,985,060	8,503,328	10,083,342	11,560,348
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta o como Mantenidos para Distribuir a los Propietarios											
Total Activos Corrientes	472,713	985,135	1,524,486	2,386,585	3,477,208	4,038,782	5,492,241	6,985,060	8,503,328	10,083,342	11,560,348
Activos No Corrientes											
Otros Activos Financieros											
Inversiones en Subsidiarias, Negocios Conjuntos y Asociadas											
Cuentas por Cobrar Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar											
Cuentas por Cobrar Comerciales											
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas											
Otras Cuentas por Cobrar											
Anticipos											
Inventarios											
Activos Biológicos											
Propiedades de Inversión											
Propiedades, Planta y Equipo	1,488,867	1,281,795	1,074,723	867,650	678,083	1,357,756	1,150,683	943,611	754,044	546,971	339,899
Activos Intangibles Distintos de la Plusvalía	9,070	7,256	5,442	3,628	1,814	0					
Activos por Impuestos Diferidos											

Activos por Impuestos Corrientes, no Corrientes											
Plusvalía											
Otros Activos no Financieros											
Activos no Corrientes Distintos al Efectivo Pignorados como Garantía Colateral											
Total Activos No Corrientes	1,497,937	1,289,051	1,080,165	871,278	679,897	1,357,756	1,150,683	943,611	754,044	546,971	339,899
TOTAL DE ACTIVOS	1,970,650	2,274,186	2,604,650	3,257,863	4,157,105	5,396,538	6,642,924	7,928,671	9,257,371	10,630,314	11,900,247
Pasivos y Patrimonio											
Pasivos Corrientes											
Otros Pasivos Financieros											
Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar		38,947	62,104	82,615	103,153	128,165	132,010	135,971	140,050	144,251	0
Cuentas por Pagar Comerciales											
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas											
Otras Cuentas por Pagar											
Ingresos Diferidos											
Provisión por Beneficios a los Empleados											
Otras Provisiones											
Pasivos por Impuestos a las Ganancias		96,355	139,579	250,780	358,911	492,931	511,964	529,156	546,863	565,102	583,888
Otros Pasivos no Financieros											
Total de Pasivos Corrientes Distintos de Pasivos Incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedidos para la Venta	0	135,302	201,682	333,396	462,063	621,096	643,974	665,127	686,913	709,353	583,888
Pasivos incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedidos para la Venta											
Total Pasivos Corrientes	0	135,302	201,682	333,396	462,063	621,096	643,974	665,127	686,913	709,353	583,888
Pasivos No Corrientes											
Otros Pasivos Financieros	394,130	332,090	262,605	184,783	97,621	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar											
Cuentas por Pagar Comerciales											
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas											
Otras Cuentas por Pagar											
Ingresos Diferidos											
Provisión por Beneficios a los Empleados											
Otras Provisiones											
Pasivos por Impuestos Diferidos											
Pasivos por Impuestos Corrientes, no Corriente											
Otros Pasivos no Financieros											
Total Pasivos No Corrientes	394,130	332,090	262,605	184,783	97,621	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos	394,130	467,393	464,288	518,178	559,684	621,096	643,974	665,127	686,913	709,353	583,888
Patrimonio											
Capital Emitido	1,576,520	1,576,520	1,576,520	1,576,520	1,576,520	1,576,520	1,576,520	1,576,520	1,576,520	1,576,520	1,576,520
Primas de Emisión											
Acciones de Inversión											

Acciones Propias en Cartera												
Otras Reservas de Capital												
Resultados Acumulados		230,273	563,842	1,163,164	2,020,900	3,198,921	4,422,429	5,687,024	6,993,938	8,344,440	9,739,838	
Otras Reservas de Patrimonio												
Total Patrimonio	1,576,520	1,806,793	2,140,362	2,739,685	3,597,420	4,775,442	5,998,950	7,263,544	8,570,458	9,920,960	11,316,359	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,970,650	2,274,186	2,604,650	3,257,863	4,157,105	5,396,538	6,642,924	7,928,671	9,257,371	10,630,314	11,900,247	

BIBLIOGRAFÍA

- ComexPerú. (24 de Agosto de 2018). *COMEXPERU*. Obtenido de COMEXPERU: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/eficiencia-logistica-el-peru-cae>
- Congreso de la República del Perú. (1998). Recuperado el 20 de 03 de 2019, de Ley 27037: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/50F7B9D7355E566A05257A1C00701E8E/\\$FILE/1.Ley_27037_Ley_de_Promoci%C3%B3n_de_la_Inversi%C3%B3n_en_la_Amazon%C3%ADa.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/50F7B9D7355E566A05257A1C00701E8E/$FILE/1.Ley_27037_Ley_de_Promoci%C3%B3n_de_la_Inversi%C3%B3n_en_la_Amazon%C3%ADa.pdf)
- Congreso de la República del Perú. (2002). Obtenido de Ley 27360: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5C947E120537341B05257B7A004B13E5/\\$FILE/27360.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5C947E120537341B05257B7A004B13E5/$FILE/27360.pdf)
- Diario Oficial El Peruano. (2016). *El Peruano*. Obtenido de Ley 30446: <https://elperuano.pe/NormasElperuano/2016/06/03/1388198-1.html>
- García Olivares, A. A. (2000). *Programa de logística inversa*. Mexico D. F.: Juan Carlos Martínez Coll. Obtenido de Council of Logistics Management.
- Grupo El Comercio. (25 de mayo de 2018). *Diario Gestión*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/andino-investment-holding-concreto-venta-activos-logisticos-us-250-millones-234487>
- IDL Reporteros. (05 de Julio de 2018). *IDL Reporteros*. Obtenido de IDL Reporteros Web Site: <https://idl-reporteros.pe/las-planillas-bambi-de-odebrecht/>
- INEGI. (15 de Enero de 2015). *Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México: http://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201507_mexicoexports.pdf?m=1453513184
- INEI. (2019). *Instituto Nacional de Estadísticas e Informática*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas e Informática: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_exportaciones-e-importaciones-ene2019.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *INEI*. Obtenido de INEI - PBI: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/5_actecon_kte_8.xlsx
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *INEI*. Obtenido de INEI: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú: Crecimiento y distribución de la población 2017*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

- MINCETUR. (2019). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/plan-estrategico-nacional-exportador/penx-2025/plan-regional-exportacion-perx/plan-regional-de-exportacion-perx-por-region/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2010). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Obtenido de El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico : http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=155&Itemid=173
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (Enero de 2010). *Acuerdos Comerciales del Perú* . Obtenido de Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China: http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=42&Itemid=59
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (Agosto de 2011). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Obtenido de Acuerdos Comerciales: http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (Agosto de 2011). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Obtenido de Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU.: http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/eeuu/espanol/Lista_Arancelaria_EUA.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (Marzo de 2013). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Obtenido de Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea: http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=73
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *MINCETUR*. Obtenido de MINCETUR: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/ZonasEconomicas/FichasZedPaita.docx
- Ministerio de Salud. (1998). Recuperado el 20 de 03 de 2019, de Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas: <https://apps.contraloria.gob.pe/pvl/files/D.S.%20007-98-SA.pdf>
- Ministerio de Salud del Perú. (1998). Recuperado el 20 de 03 de 2019, de Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas: <https://apps.contraloria.gob.pe/pvl/files/D.S.%20007-98-SA.pdf>
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones del Perú. (20 de 03 de 2019). *www.mtc.gob.pe*. Obtenido de Reglamento nacional de vehiculos: http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_70.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (4 de febrero de 2019). *Autoridad Portuaria Nacional*. Obtenido de Autoridad Portuaria Nacional:

- <https://www.apn.gob.pe/site/news/movimiento-contenedores-los-terminales-portuarios-peruanos-se-incremento-5-2018.aspx>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú. (20 de 03 de 2019). *www.mtc.gob.pe*. Obtenido de Constancia de verificación de pesos y medidas: http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_1574.pdf
- Mora García, L. A. (2015). *Logística del transporte y distribución de carga*. Bogotá, Colombia: Editora Macro.
- Paz, J. C. (06 de Noviembre de 2017). *Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones*. Obtenido de Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones: http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2017/Comision_de_Comercio_Exterior_y_Tur/files/exposiciones/plataformas_log%C3%ADsticas_2.pdf
- Peru 21. (15 de Enero de 2019). *Peru 21*. Obtenido de www.peru21.pe: <https://peru21.pe/politica/fiscalia-abre-investigacion-alan-garcia-concesion-puerto-paita-453308>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2001). Revista del Departamento de Economía. *Revista del Departamento de Economía*, 10-16.
- Rojas, R. (28 de febrero de 2014). *MBA & educación ejecutiva*. Obtenido de MBA & educación ejecutiva: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-del-transporte-en-la-cadena-logistica>
- SabinaRC. (07 de noviembre de 2012). *Logística UValladolid*. Obtenido de Logística UValladolid: <https://logisticavalladolid.wordpress.com/2012/11/07/que-es-logistica/>
- SabrinaRC. (07 de noviembre de 2012). *Logística UValladolid*. Obtenido de Logística UValladolid: <https://logisticavalladolid.wordpress.com/2012/11/07/que-es-logistica/>
- Secretaría de Gestión Social y Diálogo. (Feb-2019). *Reporte Mensual de Febrero 2019 - Willaqniki*. Lima: Presidencia de Consejo de Ministros.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (01 de 03 de 2019). *SUNAT*. Obtenido de Web SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/tributosadministra.html>
- Suranovic, S. (2010). *International trade: Theory and policy*. Washington D. C.: Saylor Foundation.
- Terminales Portuarios Euroandinos. (08 de octubre de 2009). *Puerto de Paita*. Obtenido de Puerto de Paita: <http://www.puertopaita.com>
- Terminales Portuarios Euroandinos. (01 de Noviembre de 2009). *Puerto de Paita*. Obtenido de Sitio Web Terminales Portuarios Euroandinos: http://www.puertopaita.com/detalle_notas.php?id=539

Thompson, I. (06 de Agosto de 2017). *Promonegocios*. Obtenido de Promonegocios:
<https://www.promonegocios.net/mercado/tipos-de-mercado.html>