

Universidad Privada San Juan Bautista

Escuela de Post Grado

Maestría en Gestión Estratégica Empresarial

Plan de Trabajo de Investigación

Título de la Investigación:

Estrategia de evolución de un Depósito Temporal en el Callao hacia un Operador Logístico (3PL) para mantener viabilidad en el tiempo.

Alumno: Héctor Piedra León

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a la memoria de mi padre, quien me enseñó con su ejemplo a ser un hombre de bien y me inculcó el amor por la lectura. A mi madre por su amor incondicional. A mi esposa Patty, sin cuyo apoyo no hubiese podido lograr lo que alcancé en la vida y finalmente a mi hija Camila, quien me recuerda con solo verla porqué vale la pena esforzarse cada día.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general conocer qué servicios ofrecidos por un 3PL podrían tener mayor aceptación en los clientes de un Depósito Temporal del Callao, con el fin de definir una estrategia para que los Depósitos Temporales del Callao puedan evolucionar y convertirse en 3PLs. La población está constituida por quienes toman decisiones en empresas importadoras, agencias de aduana, agencias de carga y depósitos temporales. La muestra estuvo constituida por diez ejecutivos de empresas importantes de dichos rubros. La investigación fue de tipo descriptiva y cualitativa de campo. El diseño de la investigación fue transversal o transeccional. Asimismo, la técnica de la investigación fue mediante entrevista cuyo instrumento de recolección de datos fue la guía de la entrevista. Como resultado se obtuvo que los once servicios analizados tenían una probabilidad promedio de ser aceptados por los clientes de los Depósitos Temporales mayor a 50%, pero sólo seis tuvieron una probabilidad promedio mayor a 70%, siendo los de mayor probabilidad el servicio de transporte del depósito temporal al almacén del cliente, el servicio de almacenamiento simple y el etiquetado de productos.

PALABRAS CLAVE

Depósitos Temporales, Logística, Operadores Logísticos, 3PL, Callao.

ABSTRACT

This research has the overall objective to know what services offered by a 3PL may have greater acceptance in customers of temporary warehouses of Callao, in order to define a strategy for the temporary warehouses of Callao can evolve to become 3PLs . The population is made up of decision makers from importing companies, customs agents, freight forwarders and temporary warehouses. The sample consisted of ten executives of major companies in these areas. The research was descriptive and qualitative type. The research design was cross or transactional. Also, the research technique was interview and the instrument of data collection was the interview guide. As a result it was found that the eleven services analyzed had an average likelihood of being accepted by customers of temporary warehouses greater than 50%, but only six had a higher average probability of 70%, with the highest probability were transportation service from temporary warehouse to client's warehouse, warehousing and labeling of products.

Keywords

Temporary Warehouses, Logistics, 3PL, Callao.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	2
RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
ÍNDICE.....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1 Antecedentes.....	10
1.2 Formulación del Problema.....	10
1.2.1 Problema General.....	11
1.2.2 Problemas Específicos.....	12
1.3 Objetivo de la Investigación.....	13
1.3.1 Objetivo General.....	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
1.4 Justificación e importancia.....	14
1.5 Alcances y limitaciones.....	15
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 Bases Teóricas.....	17
2.2 Definición de términos básicos.....	37
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.1 Tipo de Investigación.....	47
3.2 Diseño de Investigación.....	47
3.3 Población y muestra de la Investigación.....	47
3.4 Técnicas e Instrumentos de investigación.....	48
3.4.1 Instrumento de recolección de datos.....	48
3.4.2 Prueba de validez del Instrumento de recolección de datos.....	48
3.5 Técnicas estadísticas de análisis y procesamiento de datos.....	49
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	50
4.1 Resultados de la investigación.....	50
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	62
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES.....	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
ANEXOS.....	77
Anexo 1 Tipos de Contenedores.....	78

Anexo 2 Publicidad Dubai Ports	79
Anexo 3 Guía de Entrevista	80
Anexo 4 Matriz de Consistencia	82
Anexo 5 Formatos de Validación	83
Anexo 6 Guías de Encuestas Llenadas	87

Ilustraciones

Ilustración 1 Propuesta Ganadora Muelle Sur.....	30
Ilustración 2 Ubicación del Muelle Sur respecto al Terminal Marítimo del Callao.....	30
Ilustración 3 Calado del Muelle Sur y Tipos de naves que se pueden atender por calado	31
Ilustración 4 Muelle Norte hasta etapa 5.....	32
Ilustración 5 Configuración del Muelle Norte a la fecha de concesión	32
Ilustración 6 Variación de los procesos de importación.....	24

Tablas

Tabla 1 Evolución de importaciones por DT en TEU 2009 a 2014	18
Tabla 2 Participación de mercado en TEU por tipo de DT.....	18
Tabla 3 Relación de Depósitos Temporales en el Callao - 2010	23
Tabla 4 Comparación de tarifas de algunos DT a inicios de 2010 y oferta de DPW.....	24
Tabla 5 Tarifas de DT ofrecidas por APM al inicio de su operación.....	25
Tabla 6 Nivel de análisis de investigaciones 3PL.....	34
Tabla 7 Resumen integrador de investigaciones 3PL	34
Tabla 8 Servicios Logísticos Tercerizados.....	35

INTRODUCCIÓN

El presente documento titulado “Estrategia de evolución de un Depósito Temporal en el Callao hacia un Operador Logístico (3PL) para mantener viabilidad en el tiempo” es el trabajo de investigación para la obtención de grado de Maestría de Gestión Estratégica Empresarial, sobre cuáles son los servicios que usualmente brinda un 3PL que pudieran tener mayor aceptación en los clientes actuales de un Depósito Temporal (DT en adelante), ante el cambio en la situación de mercado originada por el ingreso de DP World (DPW en adelante) a la operación del Muelle Sur y APM Terminals (APM en adelante) en la operación del Muelle Norte.

Los DT, llamados antes Terminales de Almacenamiento, son lugares de almacenamiento temporal, principalmente para contenedores, tanto de importación como exportación. En junio de 2006 Proinversión dio la concesión del Muelle Sur a DPW, quienes comenzaron a operar a mediados de 2010](APN, 2010). Su ingreso generó expectativas de cambio drástico en el mercado, por razones que se explicarán en el estudio, al punto de pensar que los Terminales que sólo se dedicasen al negocio de almacenamiento y manipuleo de contenedores no tendrían viabilidad en el mediano y largo plazo y perderían una participación importante de mercado en el corto plazo. Habiendo transcurrido algunos años desde el inicio de operaciones del Muelle Sur, los cambios que se vaticinaron en ese entonces han empezado a ocurrir.

Por otra parte, en abril de 2011 se adjudicó la concesión del muelle Norte (RPP 1/4/11) al consorcio liderado por APM Terminals, el segundo operador de

terminales del mundo (Mendoza, 2011), quienes iniciaron operaciones en julio 2011. Esta medida también despertó expectativas de modificaciones drásticas en el mercado de comercio exterior, como se verá en la investigación.

Durante el desarrollo del presente trabajo se analizaron los cambios en el mercado a raíz del ingreso de DPW y APM, se investigó qué servicios son los que usualmente brinda un 3PL y se entrevistó a personas representativas del sector logístico peruano para proponer posibles estrategias para que los actuales DT tengan viabilidad.

El capítulo I comprende el planteamiento del problema, donde se describe de manera somera cómo ha evolucionado la situación de los depósitos temporales en los últimos años, se señalan los problemas, se plantean los objetivos, se detallan la justificación de la investigación así como su importancia y viabilidad y se definen los alcances y limitaciones

En el capítulo II se desarrolla de manera más extendida la evolución del negocio de los Depósitos Temporales y se presenta la normatividad pertinente, el marco teórico que sustenta la investigación y la definición de algunos términos básicos.

En el capítulo III se presenta la metodología de investigación y se describe el instrumento de recolección de datos, su validación y las técnicas empleadas para el procesamiento de datos.

En el capítulo IV se muestran los resultados en forma de cuadros de datos y gráficos de frecuencias con cálculo de promedios.

Finalmente se discuten los resultados y se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, conjuntamente con las referencias bibliográficas y los anexos que la sustentan.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

Se revisó bibliografía referente al tema de investigación y no se encontró Tesis referidas a la evolución de Depósitos Temporales.

1.2 Formulación del Problema

Como se explicó en la introducción y luego se desarrolla en el marco teórico, los Depósitos Temporales han perdido participación de mercado y disminuido el volumen de sus operaciones. Son empresas importantes por el nivel de inversión en infraestructura y el empleo directo e indirecto que generan, sobre todo para la población del Callao.

Las razones principales para esta disminución son la privatización de los puertos, pues ahora brindan servicios seguros y de mayor calidad de los que brindaba en el pasado ENAPU (Empresa Nacional de Puertos), y la legislación aduanera que ha evolucionado en el tiempo, lo que ha agilizado los trámites y en muchos casos elimina la necesidad de tener que emplear un almacén mientras se realizan los trámites aduaneros.

Esos cambios son irreversibles y son para bien, una aduana ágil influye positivamente en el Comercio Exterior y en términos generales hace al país más competitivo.

Ante este panorama, los Depósitos Temporales tienen que hacer algo para poder mantener su viabilidad, mantenerse en lo que hacen no parece una

opción sostenible. Una posible solución es que evolucionen. La pregunta es ¿evolucionar hacia qué? ¿y cómo?

Dada la naturaleza de los servicios que brinda un Depósito Temporal pareciera casi natural que evolucionen hacia un Operador Logístico, vale decir que no se limiten a brindar los servicios tradicionales de un almacén aduanero sino que brinden muchos servicios más vinculados a las actividades de comercio exterior.

Ahora bien, un operador logístico moderno ofrece una amplia gama de servicios. La implementación de los mismos demandará cambio en procesos, entrenamiento y/o captación de personal, inversión en infraestructura, etc. Lo mejor sería conocer de alguna manera qué servicios de los probables que se pudieran ofrecer podrían tener mayor aceptación entre los clientes de los Depósitos Temporales para poder implementarlos en el orden adecuado y así maximizar el rendimiento de la inversión y acortar los períodos de recuperación de la misma.

Por lo tanto es importante conocer qué servicios podrían tener una mayor aceptación y en qué medida lo podría tener cada uno de ellos.

1.2.1 Problema General

- ¿Qué servicios de los ofrecidos por un 3PL podrían tener mayor aceptación en los clientes de un DT?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Sería el agenciamiento de aduana un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?
- ¿Sería el transporte un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?
- ¿Sería el almacenamiento simple un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?
- ¿Sería el cross – docking un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?
- ¿Sería el etiquetado un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?
- ¿Sería la preparación de pedidos un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?
- ¿Sería la distribución local un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?
- ¿Sería la logística inversa un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?
- ¿Sería el planeamiento y administración del transporte un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?
- ¿Serían los servicios de tecnología de información servicios que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?
- ¿Sería el ingreso, procesamiento y despacho de órdenes de clientes un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?
- ¿Qué otros servicios ofrecidos por un 3PL estarían dispuestos a tomar los clientes de un DT?

1.3 Objetivo de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

- Conocer qué servicios de los ofrecidos por un 3PL podrían tener mayor aceptación en los clientes de un DT.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conocer si el agenciamiento de aduana sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.
- Conocer si el transporte sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.
- Conocer si el almacenamiento simple sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.
- Conocer si el cross – docking sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.
- Conocer si el etiquetado sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.
- Conocer si la preparación de pedidos sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.
- Conocer si la distribución local sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.
- Conocer si la logística inversa sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.
- Conocer si el planeamiento y administración del transporte sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.

- Conocer si los servicios de tecnología de información serían servicios que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.
- Conocer si el ingreso, procesamiento y despacho de órdenes de clientes sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.
- Conocer qué otros servicios ofrecidos por un 3PL estarían dispuestos a tomar los clientes de un DT.

1.4 Justificación e importancia

Existen más de 20 DT en el Callao, los cuales constituyen una inversión importante para la región. Entre todos ellos, poseen un área que supera el millón de metros cuadrados y en muchos de ellos existen almacenes techados con racks. La inversión en habilitación de dicha estructura es importante considerando que para constituir un DT la legislación actual obliga que los DT tengan pisos asfaltados o de concreto y oficinas e instalaciones adecuadas. Si a ello se agrega la inversión en equipos e instalaciones como montacargas, reach stacker, racks, elevadores, balanzas camioneras y otros, la suma alcanza los cientos de millones de dólares.

Por otra parte, cada DT da empleo directo entre 200 y 300 personas, considerando personal administrativo, operadores de equipos, estibadores, conductores de tractos, vale decir 6,000 personas y seguramente empleo indirecto a muchos más como compañías de transporte, talleres de mantenimiento de equipo, empresas de seguridad, servicios de alimentación, movilización de personal, etc.

Es importante por lo tanto mantener la viabilidad de esos negocios. El modelo de negocio que tuvieron hasta el 2010 no es sostenible por el ingreso de operadores portuarios de clase mundial, por los planes de desarrollo de los mismos y por los cambios en la legislación que agilizan el proceso aduanero y en ocasiones hace innecesario el uso de los DT.

Una estrategia posible para algunos DT es transformarse en operadores logísticos, también llamados 3PL, empleando para ello como base su actual cartera de clientes de importación, lo cual constituye una fortaleza y oportunidad para los DT.

Conocer qué servicios de los ofrecidos por un 3PL podrían ser tomados por los clientes de los DT, facilitaría a éstos planificar e implantar dichos servicios en el orden que les permita tener una recuperación más rápida de su inversión, concentrando los recursos en los servicios priorizados en función a las preferencias de sus clientes actuales.

1.5 Alcances y limitaciones

Alcances

La información recabada en la investigación fue relativa a los DT del Callao, por lo que los resultados serán de aplicación sólo para los DT de dicha localidad.

Limitaciones

El estudio fue de tipo cualitativo, por lo que las conclusiones a las que llegó son de tipo indicativo, no se contó con un análisis cuantitativo de las potenciales preferencias de los clientes, lo cual podría consistir una futura investigación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

2.1 Bases Teóricas

En mayo de 2010 inició operaciones el Muelle Sur del Callao operado por DPW (APN, 2010). El ingreso de un operador de talla mundial al manejo del principal puerto del Perú despertó muchas expectativas entre los actores de comercio exterior: Importadores, exportadores, agencias navieras, agentes portuarios, agentes de carga, agentes de aduana, la autoridad portuaria, Aduanas y los DT. En diversos artículos (El Comercio 12/4/10, Gestión 31/3/11, Gestión 12/8/09), por citar algunos, se mencionaba que el ingreso de DPW generaría ahorros al comercio exterior de hasta 70% en el manejo de contenedores, además de ahorros por el ordenamiento en el transporte (RPP 11/5/10). Por otro lado, en diversos foros donde representantes de DPW exponían las bondades de la nueva operación, como se reseñará más adelante, sostenían que el costo total para los importadores y/o exportadores, por operar directamente con DPW sería más económico que el método tradicional de operar con un DT. En el Anexo 2 se muestra la publicidad que empleaba en esa época DPW.

Este cambio en el mercado, hizo pensar a algunos agentes que el negocio de los DT iba a sufrir significativamente (Gestión 14/4/10). El tiempo parece darles la razón, aunque no parecía así al principio.

Tabla 1 Evolución de importaciones por DT en TEU 2009 a 2014

Depósito Temporal	TEU Impo Callao 2014	TEU Impo Callao 2013	TEU Impo Callao 2012	TEU Impo Callao 2011	TEU Impo Callao 2010	TEU Impo Callao 2009
NO DECLARADO (SADA)	99,585	76,842	60,557	44,749	34,564	22,493
NEPTUNIA	63,006	65,564	80,244	75,700	85,155	81,667
DP WORLD CALLAO	60,424	71,185	78,848	54,283	7,352	
CONTRANS	51,858	52,346	66,460	57,092	43,672	29,144
IMUPESA	49,556	47,641	48,008	49,308	44,623	36,088
TRAMARSA	48,680	73,461	62,663	57,711	66,065	38,288
APM TERMINALS INLAND	36,405	48,194	47,263	46,741	47,707	32,393
GRUPO ALSA	35,473	48,156	48,824	40,272	37,400	24,138
FARGOLINE / EFE	33,100	22,334	21,250	14,093	7,370	
TPP	31,321	37,759	28,945	22,806	12,759	
VILLAS OQUENDO	27,432	4,439				
LIMASA	20,405	16,277	7,310	1,445	2	
RANSA COMERCIAL	19,538	20,929	21,999	22,582	22,879	22,451
UNIMAR	15,994	14,853	15,057	18,927	30,580	26,168
LICSA	14,551	19,481	23,302	34,475	45,625	27,320
SAKJ DEPOT	14,412	14,864	12,864	10,306	10,737	7,642
(EN BLANCO)	9,974	2,598	966			
ALMACENERA GRAU	7,039	1,233	142			
OTROS	4,906	5,817	7,159	8,094	5,896	5,135
APMT/ ENAPU	4,844	9,658	7,288	4,305	9,275	10,210
	648,503	653,631	639,149	562,889	511,661	363,137

Fuente: Sunat y elaboración propia

Analizando esta información de manera resumida, separando los DT extra portuarios de los operadores de puertos y de los despachos anticipados (SADA) y urgentes, los porcentajes de participación de mercado serían las siguientes:

Tabla 2 Participación de mercado en TEU por tipo de DT

Descripción	Share 2014	Share 2013	Share 2012	Share 2011	Share 2010	Share 2009
DT EXTRA PORTUARIOS	67%	68%	70%	73%	81%	82%
DT PORTUARIOS y VINCULADOS	16%	20%	21%	19%	13%	12%
SADA - URGENTES	17%	12%	10%	8%	7%	6%

Fuente: Sunat y elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla 2, la pérdida de mercado medida en TEU de importación ha sido una constante en los últimos 6 años, pasando del 82% al 67%. Lo que es peor, en el año 2014 no sólo hubo una pérdida de participación sino que además la cantidad de TEU importados también disminuyó, como se muestra en la Tabla 1, por lo que los DT no sólo han movido menos porcentualmente sino también en cifras absolutas entre el 2014 y 2013.

En el 2014 el menor movimiento de TEU afectó a casi todos DT extra portuarios tradicionales, excepto a Imupesa. Por otra parte, quienes aumentaron la cantidad de TEU de importación en el 2014 fueron los DT nuevos, como Limasa y Villas Oquendo, probablemente por políticas agresivas de precios, dado que en los primeros años las empresas buscan ganar participación de mercado para poder mantenerse en el negocio.

Por otro lado, la concesión del Muelle Norte también generó expectativas de cambio, sobre todo para los DT. En entrevista publicada por el diario Gestión (García E., Castro R., 2011), el entonces ministro de Transportes y Comunicaciones Enrique Cornejo afirmó *“quienes critican la concesión, lo hacen porque está en juego su futuro, y anticipo que un 60% de esos almacenes tendrán que girar de negocio”*.

Adicionalmente a lo señalado en el párrafo anterior, el proyecto del Plan Nacional de Desarrollo Portuario (MTC, 2012) cuando trata el Plan Maestro del Terminal Portuario del Callao en la parte “Propuestas de modernización y

desarrollo portuario - fase II” indica: “*Demoler las construcciones frente a los muelles ... acondicionar y equipar esta zona con las instalaciones necesarias para convertirla en una terminal de contenedores moderna y competitiva. La superficie total para esta nueva área será de 223,500 m² ... Con esta planificación, se elimina el actual modelo de almacenes fuera del Terminal, conformando una superficie de terreno frente al atraque, suficiente para mover aproximadamente 1’100,000 TEU.*” Como lo demuestra este Plan Nacional vigente, el Gobierno Central apunta a la eliminación en algún momento de los DT.

Los Depósitos Temporales

Antes conocidos como Terminales de Almacenamiento, surgieron por la necesidad de seguridad de la carga ante los problemas de performance y operatividad de Enapu. Ya en el Decreto Legislativo 809, Ley general de aduanas de 1996 (El Peruano, 1996), se definían los Almacenes Aduaneros como “*Locales abiertos o cerrados destinados a la colocación temporal de las mercancías mientras se solicita su despacho y cuya gestión puede estar a cargo de la Aduana, de otras dependencias públicas o de personas privadas.*”

El Decreto Legislativo 1053, la vigente Ley General de Aduanas (El Peruano, 2008), define el Almacén Aduanero como “*Local destinado a la custodia temporal de las mercancías cuya administración puede estar a cargo de la autoridad aduanera, de otras dependencias públicas o de personas naturales o*

jurídicas, entendiéndose como tales a los depósitos temporales y depósitos aduaneros”.

En la misma ley, define los Depósitos Temporales (DT) como *“Local donde se ingresan y almacenan temporalmente mercancías pendientes de la autorización de levante por la autoridad aduanera.”*

En su artículo 27, numeral e), la Ley establece como obligación del transportista *“entregar al dueño o al consignatario o al responsable del almacén aduanero, cuando corresponda, las mercancías descargadas, en la forma y plazo establecidos en el Reglamento.”* En el artículo 31, fija las obligaciones de los almacenes aduaneros, que son muchas pero principalmente se refieren a brindar las facilidades que requiera la aduana para que realice su labor y responsabilizarse por la integridad de las mercancías a su cuidado.

Asimismo en el artículo 114 indica que *“Las mercancías serán trasladadas a un almacén aduanero en los casos siguientes:*

- a. Cuando se trate de carga peligrosa y ésta no pueda permanecer en el puerto, aeropuerto o terminal terrestre internacional;*
- b. Cuando se destinen al régimen de depósito aduanero;*
- c. Cuando se destinen con posterioridad a la llegada del medio de transporte;*
- d. Otros que se establezcan por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía Finanzas.”*

A continuación se presenta la relación de DT que trabajaban en el Callao y su movimiento en TEU en el año 2010, año en el que inició operaciones DPW. Sólo se ha considerado la carga en contenedores y se ha excluido los contenedores vacíos. Asimismo, se ha considerado el área que declaran las empresas que poseen dichos DT en sus respectivas páginas web. Este dato es referencial pues en algunos casos consideran el área de depósito temporal junto con el depósito aduanero y simple. De los principales DT, sin contar a DPW y APM, se carece de información pública del área de Ransa, TPP y Depósitos EFE (ahora Fargoline). Una estimación común en el mercado es decir que existen más de 1'500,000 m² de área de almacenamiento de DT, sin considerar DPW o APM.

Tabla 3 Relación de Depósitos Temporales en el Callao - 2010

Depósitos Temporales	TEUS Impo Callao 2010	TEUS Expo Callao 2010	Total TEUS Callao 2010	Área m2
NEPTUNIA SA	85,155	63,486	148,641	433,000
TRABAJOS MARITIMOS SA	66,065	50,750	116,815	122,000
MAERSK PERU SA	47,707	27,738	75,445	61,000
CONTRANS SAC	43,672	25,448	69,120	165,000
INVERSIONES MARITIMAS UNIVERSALES SA	44,623	13,273	57,896	98,000
LOGISTICA INTEGRAL CALLAO SA	45,625	10,604	56,229	160,000
UNIMAR SA	30,580	14,180	44,760	137,000
ALMACENES Y LOGISTICA SA	29,472	3,867	33,339	112,000
RANSA COMERCIAL SA TERMINAL	22,879	9,598	32,477	
EMPRESA NACIONAL DE PUERTOS	9,275	17,772	27,047	
TERMINALES PORTUARIOS PERUANOS SAC	12,759	13,551	26,310	
SAKJ DEPOT SAC	10,737	574	11,311	22,000
DP WORLD CALLAO SRL	7,352	1,354	8,706	
DEPOSITOS EFE SA	7,370	869	8,239	
ALMACENES LATINOAMERICANOS SA	7,928		7,928	
ALMACENES MUNDO SA	5,639	9	5,648	17,000
ARGOS LOGISTICA SAC	85	115	200	
ALMACENERA GRAU SA	125		125	
UNITRADE SAC	13		13	
OPERADOR LOGISTICO TRANSGROUP SAC	8		8	
FARGOLINE SA	4		4	
LOGISTICA INTEGRAL MARITIMA ANDINA SA	2		2	

Fuente: Sunat, páginas web disponibles de los depósitos temporales y elaboración propia

En el Perú existen 20 DT de contenedores para atender la demanda creciente de comercio exterior a través del puerto del Callao. En el 2008 se movieron poco más de 1.2 millones de TEU (unidades equivalentes a contenedores de 20 pies) por dicho puerto y en el 2009 1.08 millones de TEU.

En mayo de 2010 entró en funcionamiento la primera etapa del Muelle Sur, operado por DPW.

Como se describió líneas arriba, se pensó que el ingreso de DPW traería como consecuencia la modificación de la oferta de servicios para los importadores. A grandes rasgos el proceso en el puerto para los importadores puede variar de la siguiente forma:

Ilustración 1 Variación de los procesos de importación



Fuente: Publicidad de DPW

Por otra parte, las tarifas que ofreció DPW eran menores a las tarifas que en ese momento tenían los DT. En la Tabla 3 se muestra la diferencia de tarifas que existía antes del ingreso de DPW.

Tabla 4 Comparación de tarifas de algunos DT a inicios de 2010 y oferta de DPW

Proveedor	20'	40'
Neptunia (*)	S/. 703.86	S/. 846.86
Alconsa (*)	S/. 694.00	S/. 818.00
Contrans (*)	S/. 689.70	S/. 806.55
DPW (**)	S/. 256.50	S/. 385.26

(*) Incluye derecho de descarga, tracción y gastos administrativos

(**) Incluye descarga de contenedor con grúas pórtico, manipuleo y transferencia a la zona de almacenaje, pesaje y 48 horas de almacenamiento libre.

Tasa de Cambio: S./US\$ 2.85

Fuentes: Páginas web de Neptunia, Alconsa, Contrans y publicidad de DPW

La razón de dicha diferencia es que, según se muestra en la Ilustración 6, el proceso se simplifica.

Por otra parte, en abril de 2011 se dio la buena pro a APM para la operación del Muelle Norte, quienes tomaron el control e iniciaron operaciones el 1 de julio de 2011. Tiene prevista una inversión de US\$ 243.3 millones para la primera etapa.

En una comunicación dirigida a sus clientes (APM, 26/08/2011), APM promueve el uso de sus instalaciones como DT con un plan agresivo de tarifas.

Tabla 5 Tarifas de DT ofrecidas por APM al inicio de su operación

Estancia en el terminal	Nave		Carga	
	20'	40'	20'	40'
1 día	0	0	0	0
2 días	0	0	0	0
3 días	3	6	3	6
4 días	6	12	6	12
5 días	9	18	9	18
6 días	12	24	12	24
7 días	15	30	32	44
8 días	18	36	39	58
9 días	21	42	46	72
10 días	24	48	53	86
11 días	39	78	62	104
12 días	54	108	71	122
13 días	69	138	80	140
14 días	84	168	89	158

Montos expresados en US\$

En el caso de nave, los montos están exonerados del IGV

En el caso de carga, los montos no incluyen el IGV

Fuente: APM Terminals Callao

En función a lo expuesto, un próximo aumento de infraestructura y servicios de Terminales portuarios de nivel mundial y una reducción en los costos del

servicio por simplificación de los procesos de parte de los nuevos operadores portuarios, aumenta las posibilidades de que aquellos DT que no cambien dejarán de ser viables en el mediano plazo.

Un posible argumento que se opone al razonamiento del párrafo anterior es que el crecimiento de la economía peruana y del tráfico del puerto del Callao son y serán tales que el aumento de la oferta por parte de los operadores portuarios no será suficiente y de todas maneras será necesario mantener los DT como en la actualidad. Este argumento viene aunado a la idea que los operadores portuarios no tienen el área suficiente para atender la demanda de los importadores peruanos ya que en la actualidad los DT tienen en conjunto más de 1.5 millones de m², mientras los operadores portuarios no llegan a 500,000 m². En el desarrollo de la Tesis se analizará esta posibilidad. Sin embargo, al cambiar la tecnología de manipulación de contenedores de grúas tipo reachstacker a grúas tipo RTG o RMG, los operadores portuarios aumentaron y aumentarán aun más su capacidad de operación y atención de contenedores, como se puede apreciar en la Ilustración 10 donde se muestra el aumento de eficiencia en función al tipo de grúa empleada en la operación. De acuerdo a lo mostrado en las tablas 1 y 2, una parte importante del negocio de los DT ha pasado a los operadores portuarios y la tendencia es que cada año se vaya incrementando.

Una de las posibles soluciones al problema descrito, es que los DT evolucionen hacia operadores logísticos (o 3PL). Actualmente los DT ofrecen algunos de los servicios típicos de un 3PL en sus tarifas, por lo que poner mayor énfasis en

esa parte del negocio o virar el foco del negocio hacia el 3PL sería un paso natural en su evolución empresarial. Además, al tener una base de clientes existente debe ser más fácil ampliar la base de servicios para dichos clientes que buscar clientes nuevos.

En el artículo “La industria de 3PL, dónde estuvo y hacia dónde se dirige”, publicado en la revista Supply Chain Management Review, Lieb (Lieb, 2005) analizando la evolución del negocio de 3PL durante 10 años concluye que (traducción libre del autor), “El deseo entre muchos 3PL de establecer relaciones profundas y de largo plazo con algunos clientes presenta una oportunidad real para que los usuarios hagan más que hablar sobre el valor de la colaboración en la cadena de suministro. Mientras los clientes trabajen de forma más colaborativa con sus proveedores de servicio, y mientras la estrategia de los 3PL de vender a lo largo de la cadena de suministro se haga realidad, la promesa de una verdadera integración en la cadena de suministro estará más cerca de hacerse realidad”.

Si bien un DT debe transformarse en un 3PL para mantener su viabilidad, por razones de tiempo y de recursos es probable que no sea posible que pueda ofrecer la amplia variedad de servicios que un 3PL brinda en los mercados internacionales en el corto plazo que demanda la situación actual. Por esa razón debe priorizar las inversiones en infraestructura, personal y desarrollo de procesos para ofrecer primero aquellos servicios que sean de mayor probabilidad de aceptación por parte de sus clientes.

DPWorld

Según la página web de DPW, a inicios del 2011 se definía de la siguiente forma (traducción libre del autor):“DP World es uno de los mayores operadores de Terminales marítimos a nivel mundial con 49 Terminales y 12 nuevos desarrollos a lo largo de 31 países. Su dedicado, experimentado y profesional equipo de cerca de 30,000 personas sirven a los clientes en algunas de las economías más dinámicas a nivel mundial.”

“En 2009, DP World manipuló más de 43.4 millones de TEU en su cartera desde las Américas hasta Asia. Con una línea de expansión y proyectos de desarrollo en mercados claves de crecimiento incluyendo India, China y el Oriente Medio, la capacidad se espera que alcance alrededor de 95 millones de TEU en los próximos 10 años.”

Muelle Sur

Según la página web de Proinversión (Proinversión, 2010), define la concesión del Muelle Sur de la siguiente manera:“La Concesión comprende el diseño, construcción, financiamiento, operación, administración y mantenimiento de un Nuevo Terminal de Contenedores, ubicado al sur del Terminal Portuario del Callao.”

“La Buena Pro se adjudicó el 19 de junio de 2006 al concesionario DP World Callao S.A., conformado por P&O Dover/DubaiPortsWorld (de capitales

ingleses y árabes) y Uniport S.A. (de capitales peruanos), por un plazo de 30 años.”

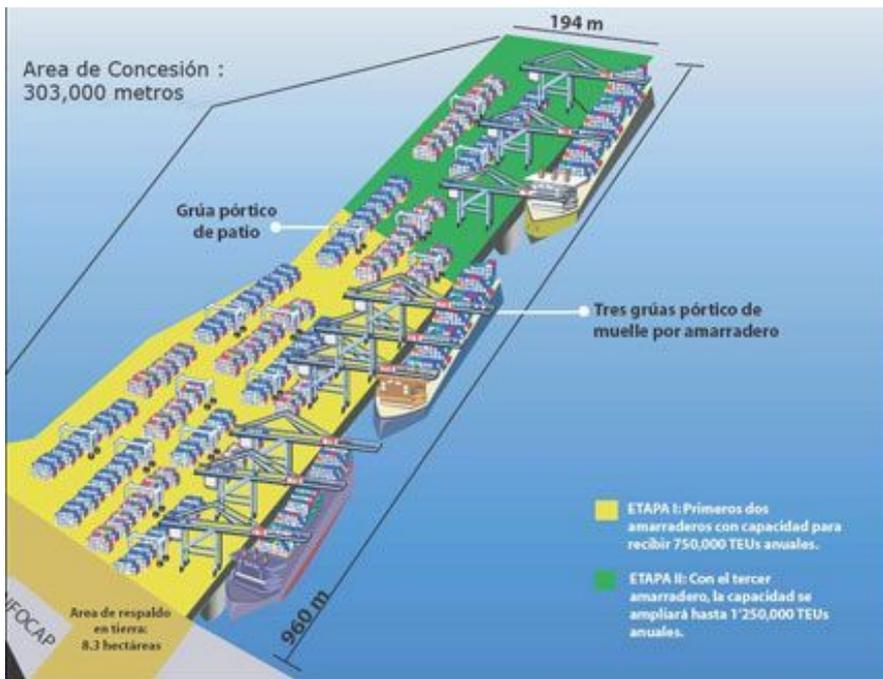
“A la firma del contrato, el proceso de concesión desarrollado en forma conjunta por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, la Autoridad Portuaria Nacional (APN) y PROINVERSIÓN, permitirá que el Perú cuente con un nuevo y moderno Terminal de Contenedores que elevará nuestra competitividad.”

Como referencia podemos señalar que según el resumen periodístico de Ositran del 27.11.2009, la inversión de DPW en el Muelle Sur del Callao asciende a US\$ 734 millones.

Según la publicidad de DPW, el muelle sur tendrá, entre otras, las siguientes características:

- 650 metros de muelle con capacidad para amarrar hasta dos naves de alto bordo por vez.
- Estructura de concreto sobre pilotes.
- 21.5 hectáreas de área de apilamiento de contenedores (14 hectáreas ganadas al mar)
- 16 metros de profundidad en el amarradero.
- 6 grúas pórtico “Super Post-Panamax”.
- 18 grúas pórtico de patio RTG.
- Capacidad operativa inicial de aproximadamente 850,000 TEU.

Ilustración 2 Propuesta Ganadora Muelle Sur



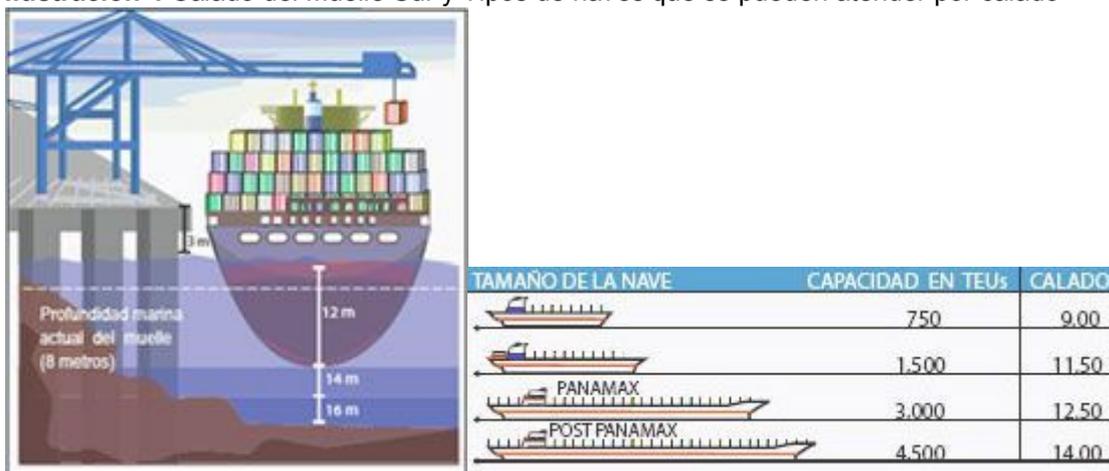
Fuente: Proinversión

Ilustración 3 Ubicación del Muelle Sur respecto al Terminal Marítimo del Callao



Fuente: Proinversión

Ilustración 4 Calado del Muelle Sur y Tipos de naves que se pueden atender por calado



Fuente: Proinversión

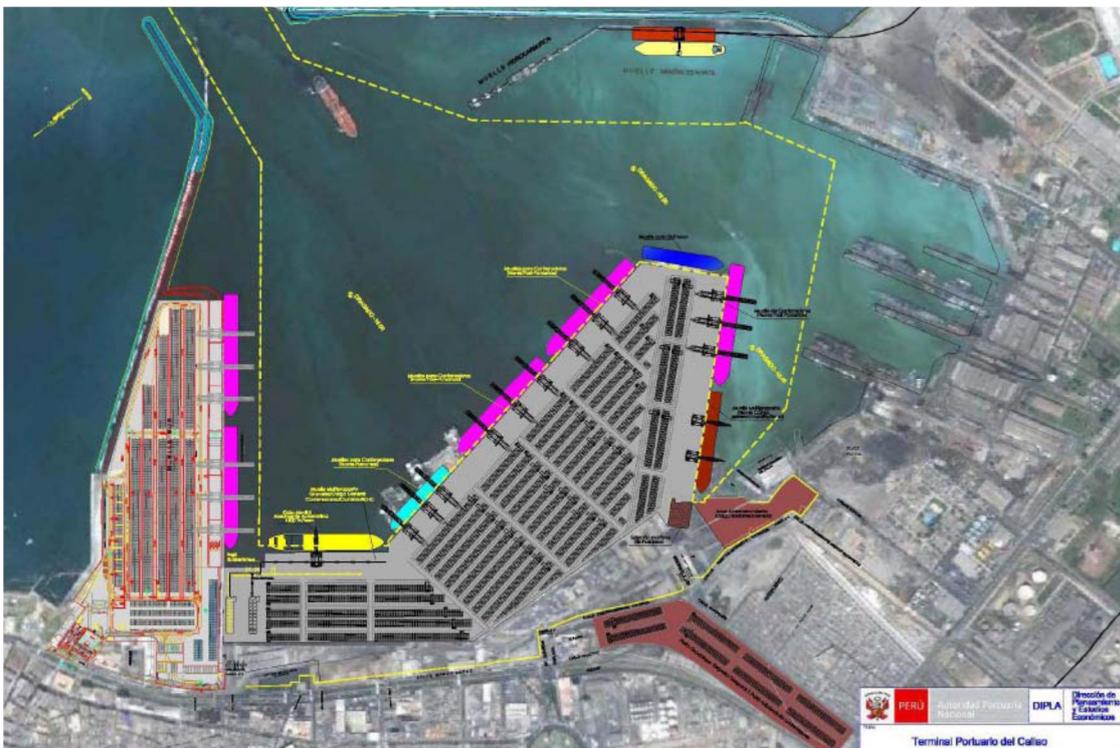
Muelle Norte

Las bases de la licitación de la concesión del muelle norte lo define de la siguiente manera: *“Terminal Norte Multipropósito: Es el Terminal Norte Multipropósito en el Terminal Portuario del Callao objeto del presente Concurso. Comprende los denominados Muelles Centro N° 1, 2, 3 Y 4 (ex muelles N° 1, 2, 3 Y 4), el Muelle Norte (ex muelle N° 5), el Muelle de Hidrocarburos (ex muelle N° 7) Y el Muelle de Granos (ex muelle N° 11) administrados actualmente por ENAPU. Así como el nuevo Terminal de contenedores (Zona Nor-Oeste, de acuerdo a lo establecido en el Contrato de Concesión.”*

En la página web de Proinversión se indicaba que: *“El desarrollo de la propuesta para la modernización del Terminal Norte Multipropósito en el TP Callao, correspondientes a las Etapas 1 a la 5, de conformidad con el Proyecto Referencial e Informes complementarios remitidos por la APN, tendría un monto de inversión referencial (infraestructura y equipamiento) aproximada de US\$ 750 millones a valores corrientes (sin incluir el IGV) y tendría la siguiente*

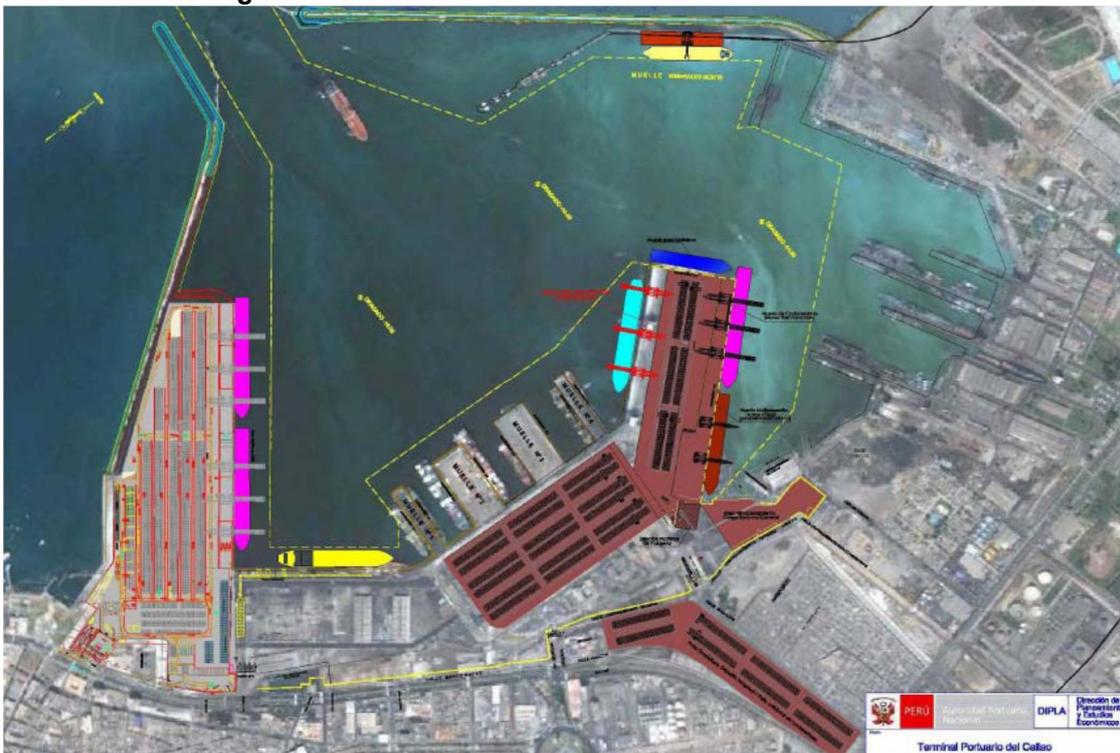
distribución general final (Etapas 1 a la 5, de acuerdo al contrato de concesión), de infraestructura y equipamiento”

Ilustración 5 Muelle Norte hasta etapa 5



Fuente: Proinversión

Ilustración 6 Configuración del Muelle Norte a la fecha de concesión



Fuente: Proinversión

La concesión fue otorgada a APM Terminals por un período de 30 años. En la primera etapa APM hará una inversión de US\$ 243.3 millones.

APM Terminals

Según la página web de APM Terminals, a abril del 2011 (traducción libre del autor) *"opera 54 centros de manejo de contenedores en 34 países, además con 13 proyectos de nuevos terminales o expansión de existentes en desarrollo, además de 121 locales para servicio en tierra en 48 países. Cuenta con 22,000 profesionales en 63 países a lo largo de los 5 continentes y prestan servicios a toda línea mayor con presencia global."*

"En 2010 APM movió a nivel mundial 31.5 millones de TEU de contenedores llenos".

Según despacho de Andina Agencia de Noticias (Agencia Andina de Noticias 01/07/2011), APM invertirá US\$ 307 millones en las dos primeras etapas de modernización del Muelle Norte entre los años 2013 y 2015 y para las etapas 3, 4 y 5 entre los años 2016 y 2021, esperan invertir por lo menos US\$ 442 millones. Luego de la etapa 5, la capacidad del puerto pasará de 0.9 millones a 2.9 millones de TEU de carga en contenedores, existiendo la posibilidad de adelantar las inversiones en caso el aumento de la demanda supere las expectativas de la empresa.

Existe mucha literatura en revistas especializadas y algunos trabajos académicos sobre servicios 3PL. Por ejemplo Selviaridis y Spring (2007) revisaron 114 fuentes académicas y artículos de revistas especializadas publicadas entre 1990 y 2005 e hicieron un recuento del propósito y naturaleza de cada investigación, el método empleado, la aproximación teórica y el nivel de análisis. Algunos de los resultados de su estudio fueron los siguientes (traducción libre del autor):

Tabla 6 Nivel de análisis de investigaciones 3PL

Nivel de Análisis	% de Estudios	Tópicos tratados
Empresa	67	Decisión de tercerización, criterios de selección, crecimiento de servicios 3PL
Cliente - Proveedor	27	Factores de éxito de un 3PL, contratación, medición de performance
Red	6	Triadas lógicas (proveedor logístico, cliente y cliente final), redes horizontales

Fuente: The International Journal of Logistics Management, Vol 18, N°1, 2007, pag. 125-150

Tabla 7 Resumen integrador de investigaciones 3PL

Tipo	Empresa	Cliente - Proveedor	Red
Descriptivos	Beneficio/costo de tercerización Servicios ofrecidos y utilizados Criterios de selección de 3PL Estrategias de crecimiento	Formación y evolución de relaciones 3PL Administración de relaciones 3PL Contratos Intercambio de información Medición de performance Factores de éxito de 3PL	Triadas logísticas 4PL/LLP
Normativos	Decisiones de tercerización Compra de servicios 3PL Marketing de servicios 3PL	Modelos de Asociación	

Fuente: The International Journal of Logistics Management, Vol 18, N°1, 2007, pag. 125-150

Como se puede apreciar, existe diversa investigación sobre el negocio 3PL. Sin embargo no ha sido posible encontrar estudios sobre algún caso de evaluación de la efectividad de un plan de transformación de un Terminal de contenedores en 3PL. Si bien existen análisis de casos de empresas que eran proveedores de algún servicio logístico y que por requerimientos progresivos de algún cliente en particular fueron extendiendo sus servicios hasta convertirse en 3PL no se ha encontrado ningún caso de estudio de

alguna transformación intencional con el enfoque expuesto en la presente investigación

Variables para medir los servicios de un 3PL

Sobre el tipo de servicios que brinda un 3PL, se viene realizando una encuesta anual desde 1996 sobre el estado de la industria 3PL, sobre todo en Estados Unidos, aunque en los últimos años la encuesta se hace a nivel global. Langley (2009) en el reporte de resultados del 14vo estudio anual sobre el estado de tercerización logística, señala que se terceriza una amplia variedad de servicios logísticos. Los resultados de dicha encuesta se muestran a continuación:

Tabla 8 Servicios Logísticos Tercerizados

Outsourced Logistics Service	Percentages				
	All regions	North America	Europe	Asia Pacific	Latin America
Domestic Transportation	86%	75%	92%	95%	80%
International Transportation	84	70	91	91	88
Customs Brokerage	71	73	61	78	74
Warehousing	68	71	72	65	52
Forwarding	65	61	57	82	66
Cross-Docking	39	40	42	42	20
Product Labeling, Packaging, Assembly, Kitting	38	33	42	40	34
Reverse Logistics (defective, repair, return)	38	31	43	47	26
Freight Bill Auditing and Payment	33	53	24	26	28
Transportation Planning and Management	32	32	33	34	20
Information Technology (IT) Services	30	28	34	30	26
Fleet Management	22	14	26	28	15
Supply Chain Consultancy Services Provided by 3PLs	21	21	19	25	20
Customer Service	13	10	13	15	14
Order Entry, Processing and Fulfillment	13	12	8	20	15
LLP/4PL Services	12	10	12	17	6

Fuente: Langley J. The state of Logistics Outsourcing, 2009 third-party logistics, results and findings of the 14th annual study

Los rubros indicados en el cuadro son: (traducción libre del autor):

- Transporte local
- Transporte internacional
- Agenciamiento de aduana

- Almacenamiento
- Agenciamiento de carga
- Cross-docking
- Etiquetado, empaque y ensamblaje
- Logística inversa
- Auditoría de facturación de fletes y pago de los mismos.
- Planeamiento y administración de transporte
- Servicios de tecnología de información
- Administración de flotas
- Consultoría sobre servicios de cadena de suministros provistos por 3PLs
- Servicio post venta a clientes finales
- Ingreso, llenado y procesamiento de órdenes
- Servicios 4PL/LLP (Lead Logistic Provider o integrador logístico)

Podría llamar la atención el rubro “Servicios de Tecnología de información”, pero cabe señalar que ya en el año 2000 (Regan y Song 2000), los investigadores Regan A, y Song J. del Instituto de Estudios de Transporte y Departamento de Ingeniería Civil y Ambiental de la Universidad de California, afirmaron que (traducción libre del autor) “La industria de los operadores logísticos en los Estados Unidos y en el mundo está en una rápida transición. Los motores principales de estos cambios son los avances en tecnologías de comunicación e información..... Los avances en IT hacen posible muchas nuevas estrategias y permite la integración de cadenas de suministro... Adicionalmente, muchos negocios basados en internet están tercerizando sus

funciones logísticas y de transporte, incrementando la necesidad de servicios logísticos y de una amplia variedad de nuevos productos.”

2.2 Definición de términos básicos

Gestión Estratégica

Godet (1987) en su libro Escenarios y Gestión Estratégica, describe la Gestión Estratégica en el contexto de una empresa de la siguiente manera (traducción libre del autor): *“Como toda colectividad humana, una compañía es capaz de ser creada, adaptarse y crecer, pero también puede declinar y desaparecer. La Gestión Estratégica de una compañía consiste en proporcionar una transformación coordinada de sus cuatro tipo de recursos (humanos, técnicos, comerciales y financieros) hacia un futuro deseado. A cada recurso, se le puede asignar objetivos, herramientas estratégicas (presupuesto) y recursos tácticos (contabilidad). Estos objetivos (técnicos, económicos y sociales) son parcialmente contradictorios entre sí. La Gestión Estratégica es principalmente un medio de arbitraje entre objetivos divergentes en un entorno turbulento.”*

Definición de un contenedor

Los contenedores son cajas metálicas que se emplean para el traslado de mercadería marítima. Vienen en algunos tamaños relativamente estándar. Los más empleados son los de 20' (veinte pies aproximadamente 6 metros) y los de 40' (cuarenta pies, aproximadamente 12 metros)

En el Anexo 1 se adjunta una tabla con los tipos más comunes de contenedor.

Definición de un TEU

Es el acrónimo en inglés de *Twenty Equivalent Unit*, o contenedor de 20 pies.

Es una caja metálica que usualmente tiene 6 metros de largo x 2.40 metros de ancho y 2.40 metros de largo.

Un contenedor de 20' equivale a 1 TEU, mientras que un contenedor de 40' equivale a 2 TEU

Uso de los Contenedores en el Comercio Mundial

Muñoz (2008) menciona que el uso de contenedores se empezó a generalizar en 1965, si bien su concepción tal como lo conocemos ahora, se inició en la Feria Mundial del Automóvil en Roma en 1928.

Saurí (2002) hablando del incremento del comercio internacional en contenedores afirma que “El tráfico mundial de contenedores ha seguido en los últimos 20 años un crecimiento sostenido y continuado muy elevado. Entre 1980 y 2000 las tasas de crecimiento medio anual se han mantenido próximas al 10%, lo que ha multiplicado por seis el tráfico en este período hasta alcanzar los 230 millones de TEU en el 2000. Hasta el 2015 las previsiones son de tasas de crecimientos anuales entorno del 7%, incremento éste espoleado por una pluralidad de factores que esencialmente se centran en la globalización, búsqueda de economías de escala en el transporte marítimo y el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.”

González (2004) al referirse al volumen movido por contenedores afirma que “más del 60% de la carga general mundial es transportada en contenedores. Se trata de una cifra muy importante para una tecnología que data de mediados de los años 50. Desde entonces, el crecimiento de la mercancía en contenedores no ha dejado de crecer, tendencia que se espera que continúe en los próximos años.”

A su vez, Silva de Napolitano (2007) dice sobre el tráfico de contenedores que “según la UNCTAD, en su Revista de Transporte Marítimo 2005, la progresión del tráfico en contenedores se ha hecho sentir a lo largo de las rutas Este – Oeste, entre el Norte y el Sur y entre las rutas regionales, siendo los flujos totales en el 2004 de aproximadamente 35 millones de TEU’s para la ruta Este-Oeste y de 15 millones de TEU’s para la ruta Norte-Sur.”

Terminal de Contenedores

Marí y otros (2003) define los terminales interiores de carga o puertos secos diciendo, “En resumen, los puertos secos son una proyección de un Terminal internacional, una extensión del puerto en sí, con vistas a ofrecer un mejor servicio al interior del país. Su necesidad se hace evidente ante el crecimiento del comercio internacional en todas partes.”

Un Terminal de contenedores funciona como la extensión de un puerto. Dado el incremento en el comercio internacional, los puertos no se dan abasto para atender los contenedores de exportación, que esperan los buques para ser

cargados, conjuntamente con los de importación, que esperan las unidades de transporte para ser retirados. Adicionalmente, para que un contenedor pueda ser retirado debe pasar previamente por un proceso de nacionalización de la carga (pago de derechos de aduana), trámite que normalmente toma días y, en la mayoría de los casos, el consignatario de la carga no tiene la capacidad para recibirla de inmediato en sus almacenes, por lo que requiere de unos días adicionales para poder retirar su carga.

Los puertos no tienen la capacidad instalada para almacenar tantos contenedores de manera eficiente ni eficaz, por ello los Terminales sirven como almacenamiento temporal de contenedores tanto de importación como de exportación, liberando al puerto de la necesidad de espacio y costosas inversiones en activos.

Adicionalmente los terminales dan otros servicios como son el llenado de contenedores de exportación, inspecciones previas al aforo aduanero, etiquetado de mercadería, almacenamiento simple (de la carga ya nacionalizada que el cliente aun no desea retirar), supervisión y energía para mantener la temperatura en los contenedores refrigerados, etc.

Finalmente, los Terminales trabajan conjuntamente con Aduanas, brindando facilidades para que los vistas (inspectores) de aduana revisen la mercadería y enviando información necesaria para que el dueño o consignatario de la mercadería pueda realizar su trámite ante aduanas.

Los contenedores se almacenan en bloques de contenedores. Usualmente de 5 contenedores de profundidad y pudiendo llegar hasta 5 contenedores de alto. Estas cifras varían de Terminal a Terminal pero pueden ser consideradas representativas de la realidad de los Terminales Peruanos.

Las líneas navieras tienen contratos de trabajo con determinados Terminales. Lo usual es que una línea tenga contrato con un Terminal. Esto quiere decir que por defecto, los contenedores que vengan en la nave de esa línea se irán al Terminal con el que la línea tiene contrato. Sin embargo, en el Perú existe libertad al respecto, y los consignatarios de la carga pueden direccionar sus contenedores a otro Terminal distinto. Esto último estimula la competencia entre terminales y ayuda a elevar la calidad del servicio a los clientes.

Respecto a la necesidad de ampliar la capacidad de los Terminales, la UNCTAD TD/419 (2008) señala que “El crecimiento económico no era posible sin una infraestructura portuaria adecuada, por lo que era evidente que el fuerte crecimiento del comercio exigiría una mayor capacidad de las terminales de contenedores. Estaba previsto que la utilización de la actual capacidad de las terminales a nivel mundial alcanzaría el 95% en 2011, lo que provocaría una congestión.”

3PL (Third Party Logistic)

Langley y otros (1999) definen un 3PL como “una compañía que provee múltiples servicios logísticos a sus clientes. Ciertamente el 3PL es externo a su

cliente y recibe un pago por sus servicios.” Esta definición pensamos que mantiene su vigencia a pesar de tener 10 años.

Selviaridis y Spring (2007) en su artículo de revisión de la literatura sobre 3PL señalan que (traducción libre del autor): “Términos como tercerización logística, alianzas logísticas, logística de tercera parte (3PL), contratos logísticos y contratos de distribución, han sido usados indistintamente para describir prácticas organizacionales de contratar parcial o totalmente actividades logísticas que eran realizadas previamente dentro de casa (Aertsen 1993, Bowersox 1990, Lieb 1992, Sink 1996). Diferentes definiciones tienden a enfatizar diferentes aspectos de los acuerdos de tercerización, como los servicios ofrecidos, la naturaleza y duración de la relación, la performance resultante, la extensión de la responsabilidad de la tercera parte sobre los procesos logísticos y su posición/rol en la cadena de suministro”.

Asimismo, citando a Leahy (1995) continúan diciendo: “3PL es usualmente asociado con el ofrecimiento de múltiples servicios empaquetados en lugar de las funciones aisladas de transporte o almacenamiento”. Igualmente citando a Murphy y Poist (1998) indican que “contemporáneamente los acuerdos 3PL están basados en contratos formales (de corto y/o largo plazo). Estas relaciones contractuales son opuestas a las compras puntuales de servicios logísticos.”

Señalan asimismo “es notorio que algunos autores ofrecen una definición más amplia de la industria de 3PL, incluyendo a los agentes de carga y a las líneas

embarcadoras (Rao y Young 1994). En general, parece ser que la terminología 3PL se traslapa y falla en considerar algunas características específicas de la industria de los embarcadores.”

4PL (Fourth Party Logistic)

Gattorna y otros (2003) definen una organización 4PL como “un integrador que ensambla los recursos, capacidades y tecnología de su propia organización y de otras organizaciones para diseñar y operar soluciones completas de cadenas de suministro”

Despacho Anticipado

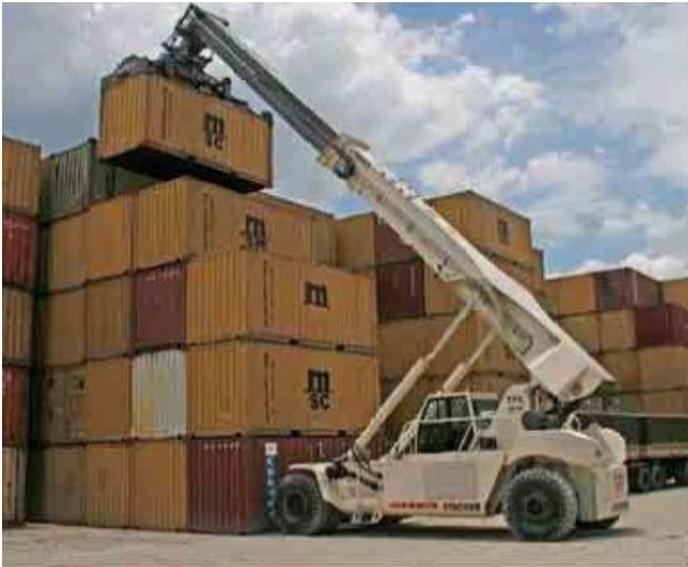
SUNAT define en su página Web el despacho anticipado como “una modalidad de importación que permite a las mercancías importadas ser declaradas antes del arribo del medio de transporte a nuestro territorio, pudiendo incluso obtener el levante una vez arribadas al puerto y previo cumplimiento de los procedimientos aduaneros.”

Esto quiere decir que en muchos casos, cuando los importadores optan por el sistema de Despacho Anticipado, no necesitan ir a un Depósito Temporal, pudiendo retirar su carga directamente del puerto si hubieran obtenido el levante.

Reach Stacker

Es un equipo de manipulación de contenedores muy utilizado en los Terminales por su versatilidad y flexibilidad en la operación. Su costo oscila alrededor de US\$ 500,000.

Ilustración 7 ReachStacker



RTG

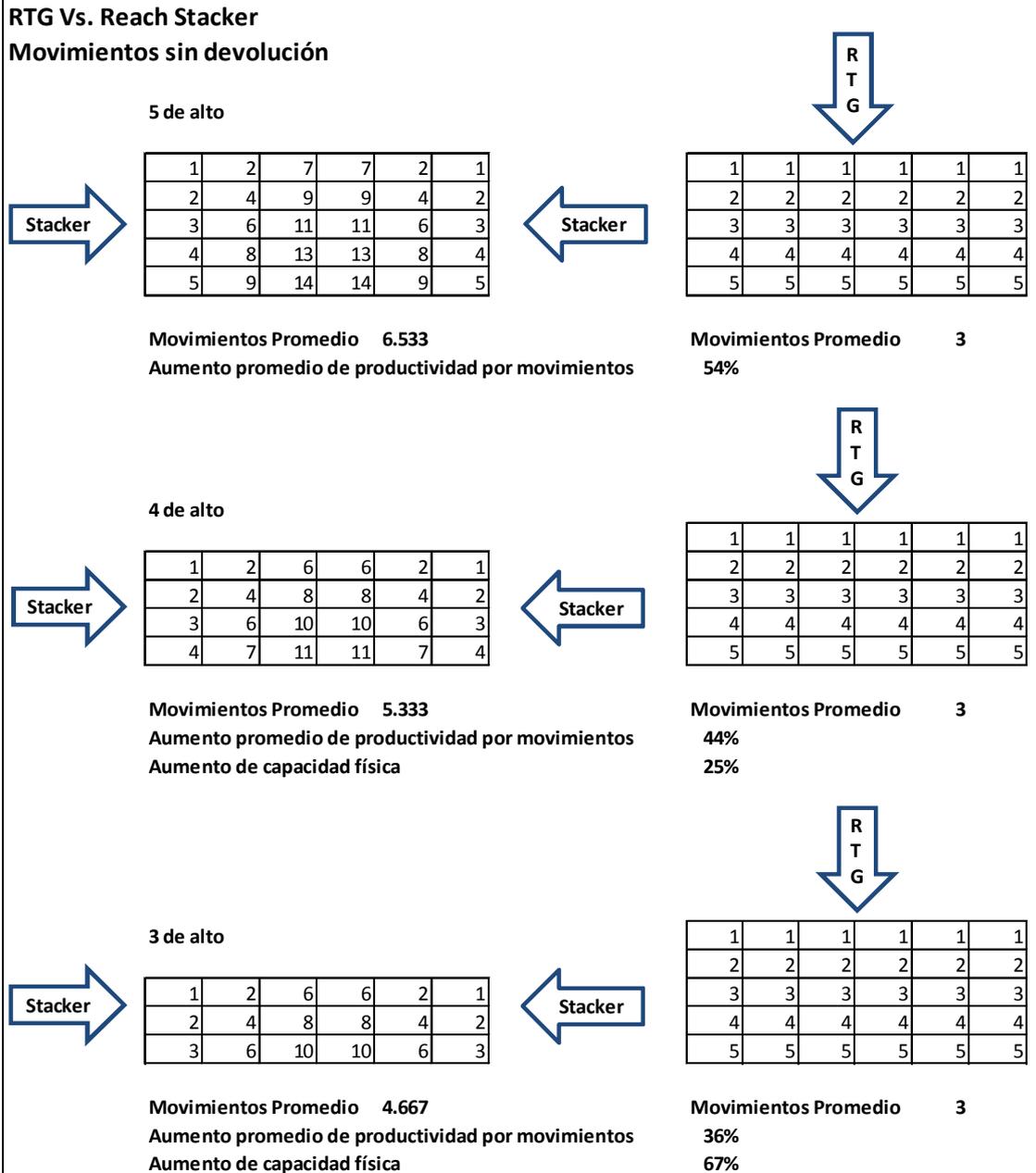
Siglas del inglés Rubber Tyred Gantry Crane (o grúa-puente enllantada). Equipo muy utilizado sobre todo en los puertos por su gran eficiencia en el número de movimientos y en el uso del área. Su costo oscila entre US\$ 1'800,000 y US\$ 2'400,000 aproximadamente. La característica de estas grúas es que se desplazan solo en un eje, por lo que son ideales para los espigones de los puertos.

Ilustración 8 RTG



Como se puede ver en la siguiente ilustración, las grúas RTG tienen una mayor eficiencia en el número de movimientos necesarios para retirar un contenedor que un Reach Stacker, y tiene además una mayor eficiencia en el uso del área disponible pues logra una mayor concentración de contenedores por m².

Ilustración 9 Diferencia de Operación entre RTG y ReachStacker



Fuente: Propia

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación

La investigación es de tipo Descriptiva por que se describen los hechos y componentes principales de la realidad a investigar. También la investigación es de tipo Cualitativa porque se persigue descubrir procesos complejos en su medio natural, con información preferentemente cualitativa.

Por otro lado, podemos afirmar también que se tiene una investigación de campo ya que se centró en hacer el estudio donde el fenómeno se da de manera natural, de este modo se busca conseguir la situación lo más real posible.

3.2 Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es transversal o transeccional, lo que consiste en la aplicación de la investigación en un lapso corto de tiempo.

3.3 Población y muestra de la Investigación

La población de la investigación está constituida por los tomadores de decisión de las empresas importadoras, de las agencias de aduana y de las agencias de carga, ya que todas esas personas pueden decidir si la carga va direccionada

a un DT, y también los tomadores de decisión de los DT que tienen contacto con todos los otros actores.

La muestra fue de tipo no probabilístico e intencional. Se entrevistó un total de 10 personas, todas vinculadas al campo de la Logística en el Perú con varios años de experiencia y en posiciones de tomadores de decisión de distintas empresas.

3.4 Técnicas e Instrumentos de investigación

3.4.1 Instrumento de recolección de datos

Se utilizó la entrevista en un formato abierto, las que fueron realizadas por el investigador. Asimismo, se empleó una guía que se llenó en el proceso de la entrevista. La guía de la entrevista se presenta en el Anexo 3.

3.4.2 Prueba de validez del Instrumento de recolección de datos

VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTOS - V DE AIKEN						
Item	JUECES			Promedio	Suma	V de Aiken
	J-1	J-2	J-3			
1.1	1	1	1	1	3	1.00
1.2	1	1	1	1	3	1.00
1.3	1	1	1	1	3	1.00
1.4	1	1	1	1	3	1.00
1.5	1	1	1	1	3	1.00
1.6	1	1	1	1	3	1.00
1.7	1	1	1	1	3	1.00
1.8	1	1	1	1	3	1.00
1.9	1	1	1	1	3	1.00
1.10	1	1	1	1	3	1.00
1.11	1	1	1	1	3	1.00
					TOTAL	100%

Los datos fueron sometidos a validez del contenido, básicamente se ha trabajado con honradez a través del método del criterio del juez, para lo cual se utilizó el coeficiente de V-Aiken. Es así que se consultó con tres especialistas con grado de magister o doctor. Se extendió una carta solicitando su participación como juez, también con la información referida a los objetivos del instrumento y el procedimiento para su calificación, así como el instrumento con las respectivas preguntas, calificación del grado de acuerdo a los objetivos y sugerencias. Se utilizó el coeficiente de V-Aiken, ya que como señala Escurra (es un estadístico) es el más adecuado para entender la variable de contenidos mediante el cual se puede obtener valores factibles de ser contrastados estadísticamente según el tamaño de la muestra. Este coeficiente puede tener valor entre cero y uno y a medida que sea elevado el valor computado el ítem tendrá una mayor validez de contenido. El resultado obtenido de este proceso es una validez significativa del instrumento a un nivel de 0.5 de todos los ítems. Los tres jueces han aprobado el instrumento con un 100%.

Se presenta como Anexo 5 los reportes firmados por los jueces.

3.5 Técnicas estadísticas de análisis y procesamiento de datos

Las técnicas utilizadas son las empleadas para las estadísticas descriptivas:
Gráficos y cuadros estadísticos de frecuencias y cálculo de promedios.

Por otro lado, para el análisis de validez del instrumento se ha utilizado el estadístico V-Aiken que considera el criterio de jueces.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1 Resultados de la investigación

Tal como se muestra en el Anexo 3, la guía de la encuesta tiene las siguientes preguntas que buscan responder a los objetivos específicos de la investigación.

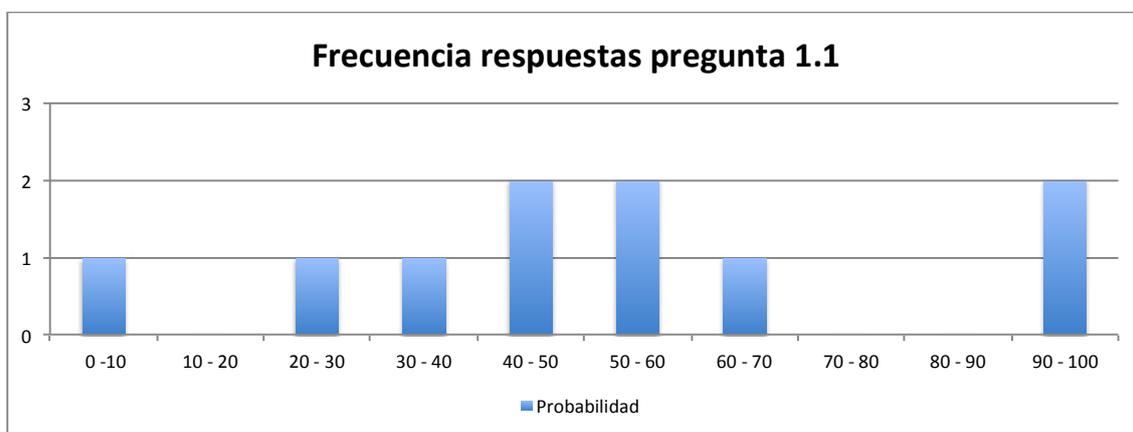
“¿Cuáles de los servicios mostrados a continuación y con qué probabilidad cree usted que los clientes actuales de un Depósito Temporal estarían dispuestos a tomar si un Depósito Temporal ampliara sus servicios o si se convirtiese en un operador logístico (3PL)? “

1.1	Agenciamiento de aduana
1.2	Transporte del DT a almacén del cliente
1.3	Almacenamiento simple(incluye recepción y despacho)
1.4	Cross - Docking
1.5	Etiquetado de productos
1.6	Preparación de pedidos
1.7	Distribución Local
1.8	Logística Inversa (recuperación de defectuosos o vencidos)
1.9	Planeamiento y administración de transporte y distribución
1.10	Servicios de Tecnología de Información
1.11	Ingreso, procesamiento y despacho de órdenes de clientes

A continuación se presentan los resultados:

1.1 Agenciamiento de aduana

Equivalencia		Entrevistado	1.1
0 - 10%	1	1	6
10 - 20%	2	2	10
20 - 30%	3	3	10
30 - 40%	4	4	7
40 - 50%	5	5	5
50 - 60%	6	6	4
60 - 70%	7	7	5
70 - 80%	8	8	3
80 - 90%	9	9	6
90 - 100%	10	10	1
		Promedio	5.7



La respuesta más frecuente a la pregunta con qué probabilidad cree usted que los clientes actuales de un Depósito Temporal estarían dispuestos a tomar el Servicio de Agenciamiento de Aduana fueron:

De 40 a 50%

De 50 a 60%

De 90 a 100%

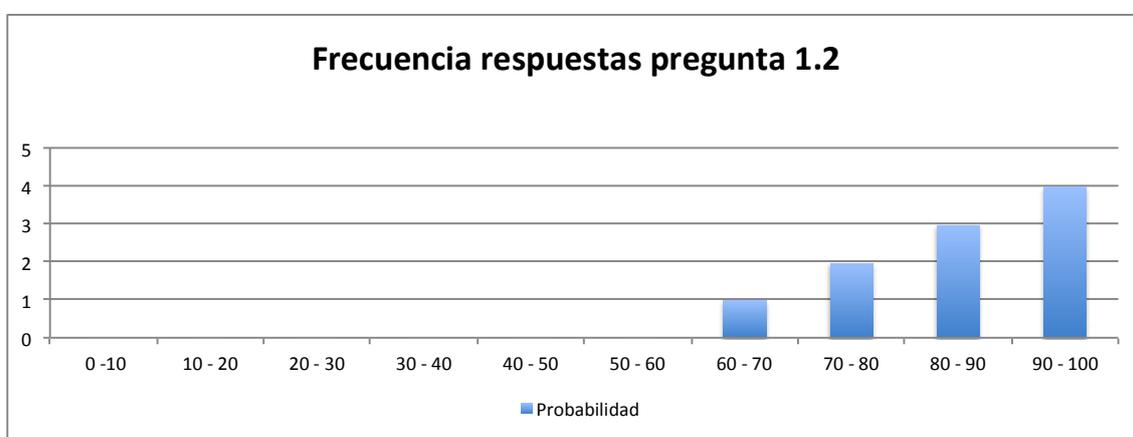
El promedio de las respuestas fue:

De 50 a 60%

1.2 Transporte del DT a almacén del cliente.

Equivalencia	
0 - 10%	1
10 - 20%	2
20 - 30%	3
30 - 40%	4
40 - 50%	5
50 - 60%	6
60 - 70%	7
70 - 80%	8
80 - 90%	9
90 - 100%	10

Entrevistado	1.2
1	10
2	10
3	10
4	9
5	8
6	7
7	8
8	10
9	9
10	9
Promedio	9



La respuesta más frecuente a la pregunta con qué probabilidad cree usted que los clientes actuales de un Depósito Temporal estarían dispuestos a tomar el Servicio de Transporte del DT al almacén del cliente fue:

De 90 a 100%

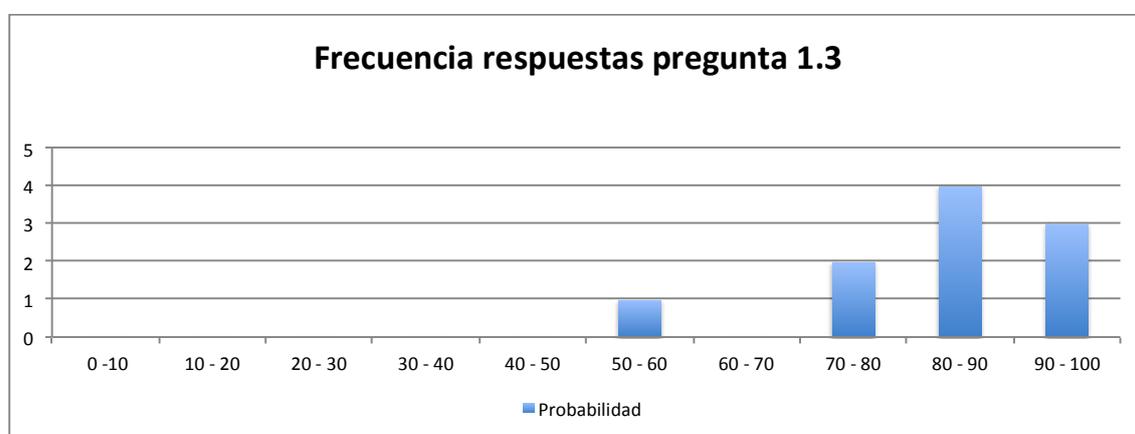
El promedio de las respuestas fue:

De 80 a 90%

1.3 Almacenamiento simple (incluye recepción y despacho).

Equivalencia	
0 - 10%	1
10 - 20%	2
20 - 30%	3
30 - 40%	4
40 - 50%	5
50 - 60%	6
60 - 70%	7
70 - 80%	8
80 - 90%	9
90 - 100%	10

Entrevistado	1.3
1	10
2	10
3	10
4	8
5	9
6	6
7	8
8	9
9	9
10	9
Promedio	8.8



La respuesta más frecuente a la pregunta con qué probabilidad cree usted que los clientes actuales de un Depósito Temporal estarían dispuestos a tomar el Servicio de Almacenamiento Simple (incluye recepción y despacho) fue:

De 80 a 90%

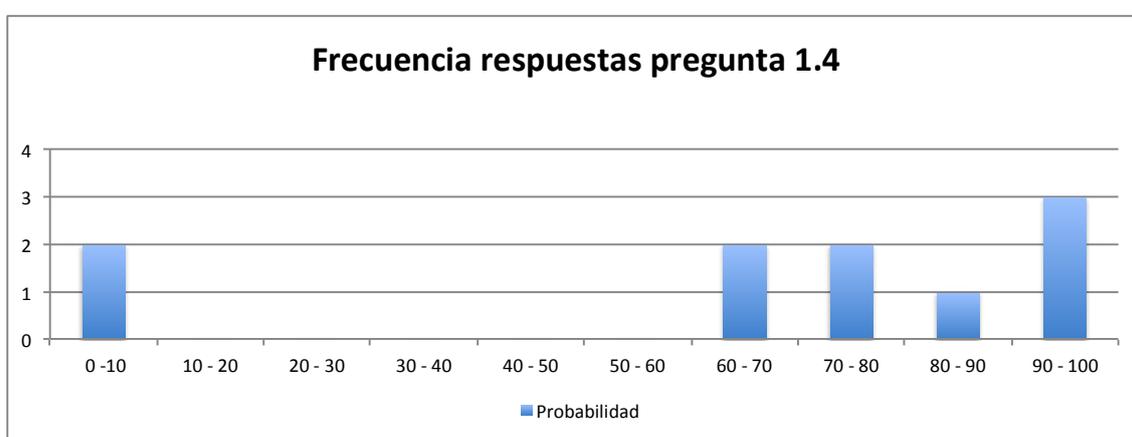
El promedio de las respuestas fue:

De 80 a 90%

1.4 Cross - Docking

Equivalencia	
0 - 10%	1
10 - 20%	2
20 - 30%	3
30 - 40%	4
40 - 50%	5
50 - 60%	6
60 - 70%	7
70 - 80%	8
80 - 90%	9
90 - 100%	10

Entrevistado	1.4
1	10
2	10
3	10
4	8
5	7
6	1
7	8
8	7
9	9
10	1
Promedio	7.1



La respuesta más frecuente a la pregunta con qué probabilidad cree usted que los clientes actuales de un Depósito Temporal estarían dispuestos a tomar el Servicio de Cross Docking fue:

De 90 a 100%

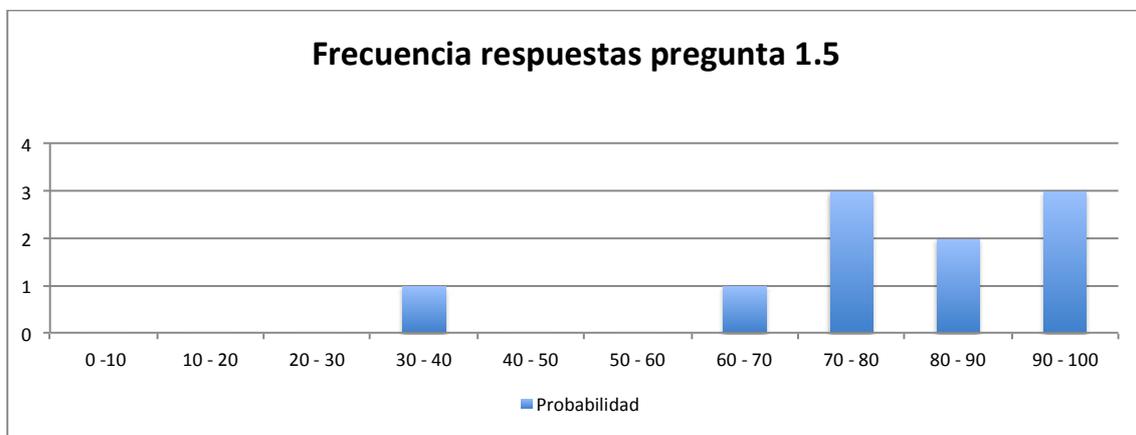
El promedio de las respuestas fue:

De 70 a 80%

1.5 Etiquetado de productos

Equivalencia	
0 - 10%	1
10 - 20%	2
20 - 30%	3
30 - 40%	4
40 - 50%	5
50 - 60%	6
60 - 70%	7
70 - 80%	8
80 - 90%	9
90 - 100%	10

Entrevistado	1.5
1	4
2	10
3	10
4	8
5	7
6	8
7	10
8	8
9	9
10	9
Promedio	8.3



Las respuestas más frecuente a la pregunta con qué probabilidad cree usted que los clientes actuales de un Depósito Temporal estarían dispuestos a tomar el Servicio de Etiquetado de productos fueron:

De 70 a 80%

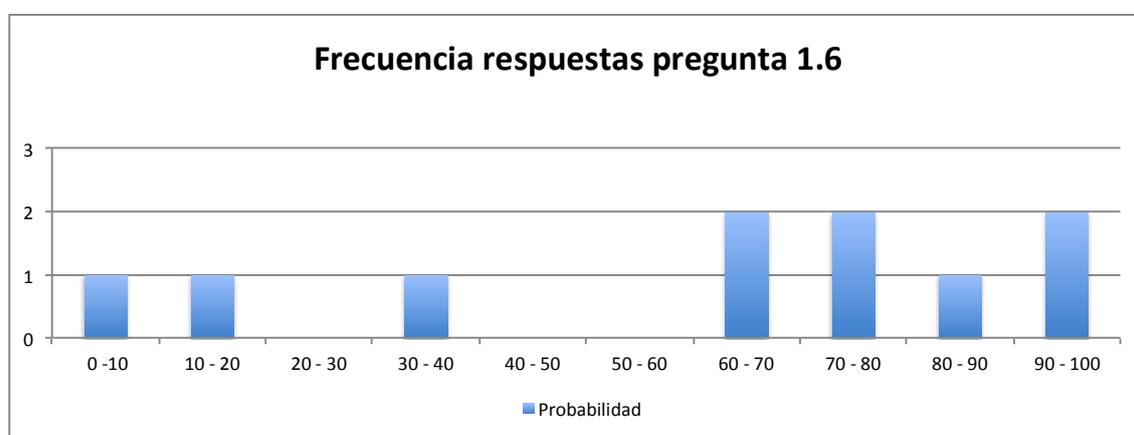
De 90 a 100%

El promedio de las respuestas fue:

De 80 a 90%

1.6 Preparación de pedidos

Equivalencia		Entrevistado	1.6
0 - 10%	1	1	4
10 - 20%	2	2	10
20 - 30%	3	3	10
30 - 40%	4	4	8
40 - 50%	5	5	7
50 - 60%	6	6	2
60 - 70%	7	7	8
70 - 80%	8	8	7
80 - 90%	9	9	9
90 - 100%	10	10	1
		Promedio	6.6



Las respuestas más frecuente a la pregunta con qué probabilidad cree usted que los clientes actuales de un Depósito Temporal estarían dispuestos a tomar el Servicio de Preparación de Pedidos fueron:

De 60 a 70%

De 70 a 80%

De 90 a 100%

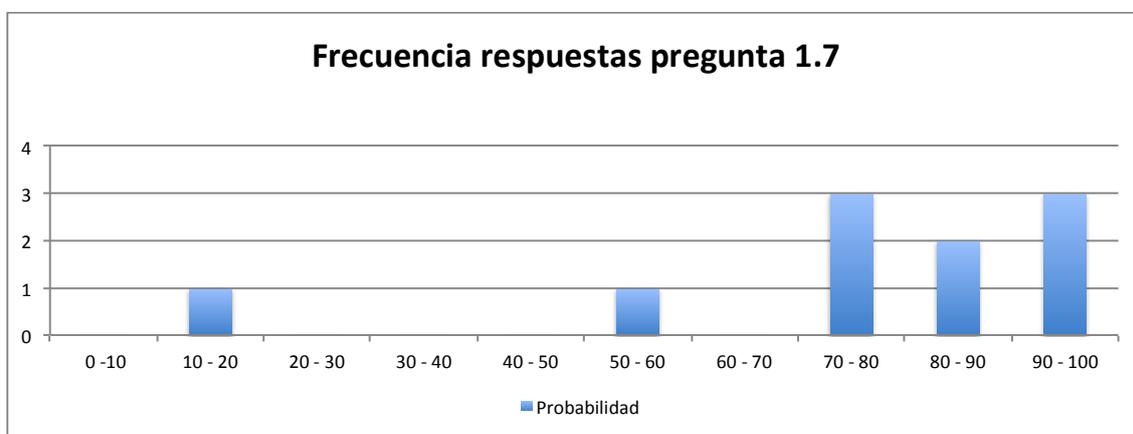
El promedio de las respuestas fue:

De 60 a 70%

1.7 Distribución Local

Equivalencia	
0 - 10%	1
10 - 20%	2
20 - 30%	3
30 - 40%	4
40 - 50%	5
50 - 60%	6
60 - 70%	7
70 - 80%	8
80 - 90%	9
90 - 100%	10

Entrevistado	1.7
1	10
2	10
3	10
4	8
5	6
6	2
7	8
8	8
9	9
10	9
Promedio	8



Las respuestas más frecuente a la pregunta con qué probabilidad cree usted que los clientes actuales de un Depósito Temporal estarían dispuestos a tomar el Servicio de Distribución Local fueron:

De 70 a 80%

De 90 a 100%

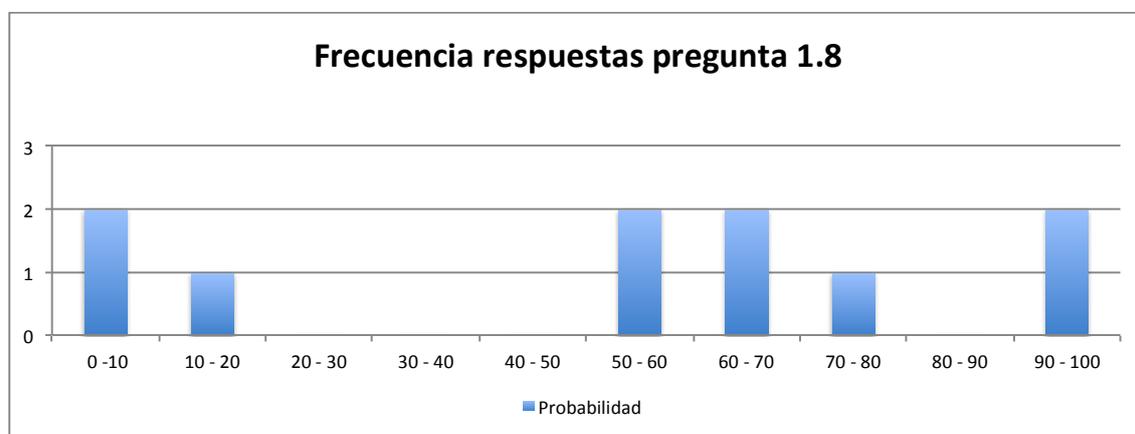
El promedio de las respuestas fue:

De 70 a 80%

1.8 Logística Inversa (recuperación de defectuosos o vencidos)

Equivalencia	
0 - 10%	1
10 - 20%	2
20 - 30%	3
30 - 40%	4
40 - 50%	5
50 - 60%	6
60 - 70%	7
70 - 80%	8
80 - 90%	9
90 - 100%	10

Entrevistado	1.8
1	2
2	10
3	10
4	8
5	6
6	1
7	7
8	7
9	6
10	1
Promedio	5.8



Las respuestas más frecuente a la pregunta con qué probabilidad cree usted que los clientes actuales de un Depósito Temporal estarían dispuestos a tomar el Servicio de Logística Inversa (recuperación de defectuosos o vencidos) fueron:

De 0 a 10%

De 50 a 60%

De 60 a 70%

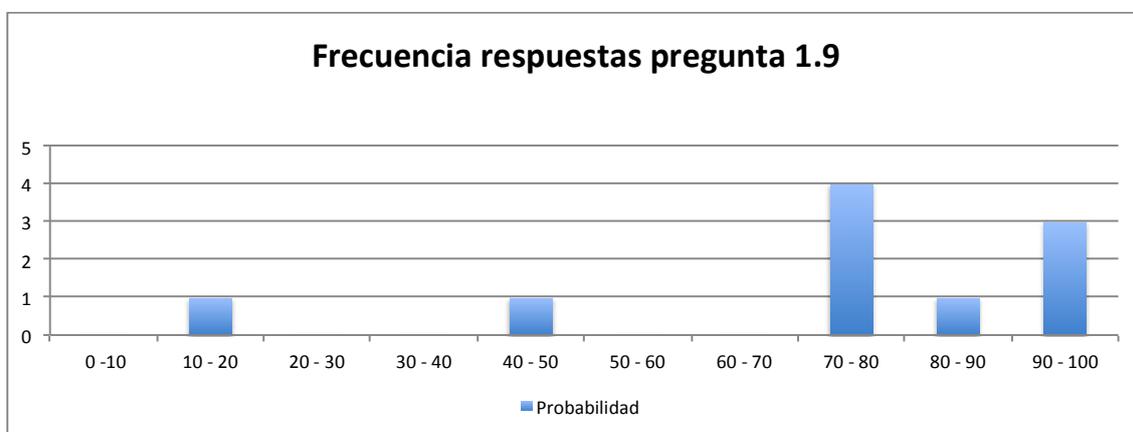
De 90 a 100%

El promedio de las respuestas fue:

De 50 a 60%

1.9 Planeamiento y Administración de Transporte y Distribución

Equivalencia		Entrevistado	1.9
0 - 10%	1	1	10
10 - 20%	2	2	10
20 - 30%	3	3	10
30 - 40%	4	4	8
40 - 50%	5	5	5
50 - 60%	6	6	2
60 - 70%	7	7	8
70 - 80%	8	8	8
80 - 90%	9	9	8
90 - 100%	10	10	9
		Promedio	7.8



La respuesta más frecuente a la pregunta con qué probabilidad cree usted que los clientes actuales de un Depósito Temporal estarían dispuestos a tomar el Servicio de Planeamiento y Administración de transporte y distribución fue:

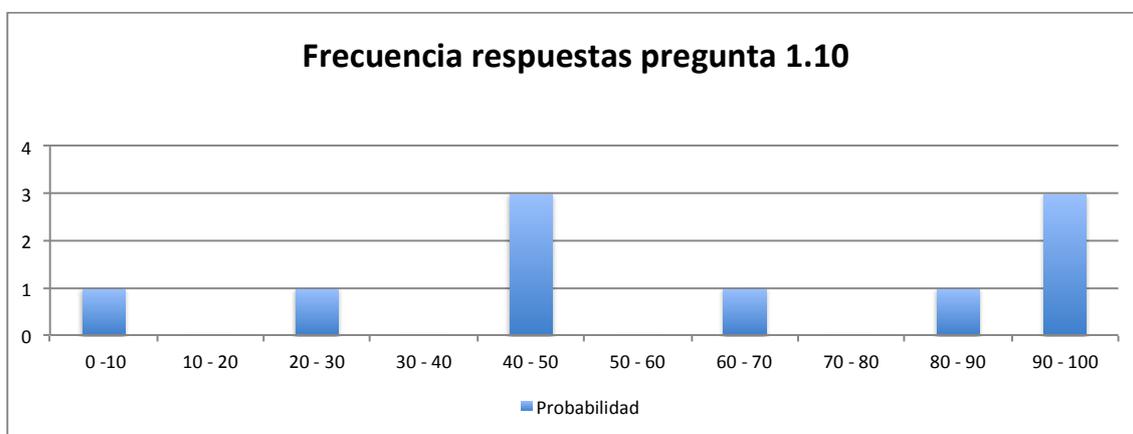
De 70 a 80%

El promedio de las respuestas fue:

De 70 a 80%

1.10 Servicios de Tecnología de Información

Equivalencia		Entrevistado 1.10	
0 - 10%	1	1	10
10 - 20%	2	2	10
20 - 30%	3	3	10
30 - 40%	4	4	5
40 - 50%	5	5	5
50 - 60%	6	6	3
60 - 70%	7	7	7
70 - 80%	8	8	9
80 - 90%	9	9	5
90 - 100%	10	10	1
		Promedio	6.5



Las respuestas más frecuente a la pregunta con qué probabilidad cree usted que los clientes actuales de un Depósito Temporal estarían dispuestos a tomar Servicios de Tecnologías de Información fueron:

De 40 a 50%

De 90 a 100%

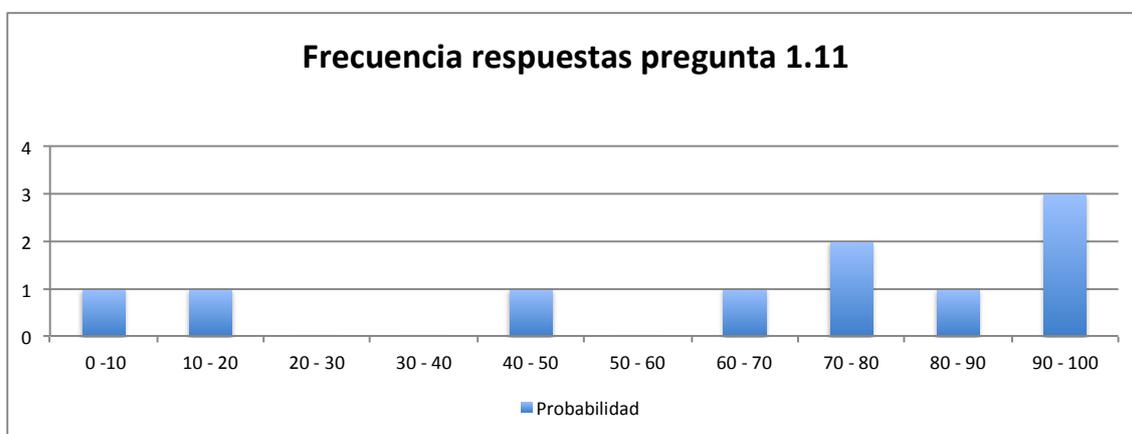
El promedio de las respuestas fue:

De 60 a 70%

1.11 Ingreso, procesamiento y despacho de órdenes de clientes

Equivalencia	
0 - 10%	1
10 - 20%	2
20 - 30%	3
30 - 40%	4
40 - 50%	5
50 - 60%	6
60 - 70%	7
70 - 80%	8
80 - 90%	9
90 - 100%	10

Entrevistado	1.11
1	10
2	10
3	10
4	8
5	5
6	2
7	7
8	8
9	9
10	1
Promedio	7



La respuesta más frecuente a la pregunta con qué probabilidad cree usted que los clientes actuales de un Depósito Temporal estarían dispuestos a tomar el Servicio de Ingreso, procesamiento y despacho de órdenes de clientes fue:

De 90 a 100%

El promedio de las respuestas fue:

De 60 a 70%

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- Respecto al primer problema específico ¿Sería el agenciamiento de aduana un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar? el resultado de la investigación indica que la probabilidad que ese servicio sea tomado es entre 50% y 60%.

Por otra parte, de los once(11) problemas específicos analizados, considerando la posición 1 como la más probable y la 11 como la menos probable, el promedio de las respuestas vinculadas a este problema específico lo colocan en la posición 11.

- Respecto al segundo problema específico ¿Sería el transporte un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar? el resultado de la investigación indica que la probabilidad que ese servicio sea tomado es entre 80% y 90%.

Por otra parte, de los once(11) problemas específicos analizados, considerando la posición 1 como la más probable y la 11 como la menos probable, el promedio de las respuestas vinculadas a este problema específico lo colocan en la posición 1.

- Respecto al tercer problema específico ¿Sería el almacenamiento simple un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar? el resultado de la investigación indica que la probabilidad que ese servicio sea tomado es entre 80% y 90%.

Por otra parte, de los once(11) problemas específicos analizados, considerando la posición 1 como la más probable y la 11 como la menos probable, el promedio de las respuestas vinculadas a este problema específico lo colocan en la posición 2.

- Respecto al cuarto problema específico ¿Sería el cross – docking un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar? el resultado de la investigación indica que la probabilidad que ese servicio sea tomado es entre 70% y 80%.

Por otra parte, de los once(11) problemas específicos analizados, considerando la posición 1 como la más probable y la 11 como la menos probable, el promedio de las respuestas vinculadas a este problema específico lo colocan en la posición 6.

- Respecto al quinto problema específico ¿Sería el etiquetado un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar? el resultado de la investigación indica que la probabilidad que ese servicio sea tomado es entre 80% y 90%.

Por otra parte, de los once(11) problemas específicos analizados, considerando la posición 1 como la más probable y la 11 como la menos probable, el promedio de las respuestas vinculadas a este problema específico lo colocan en la posición 3.

- Respecto al sexto problema específico ¿Sería la preparación de pedidos un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar? el resultado de la investigación indica que la probabilidad que ese servicio sea tomado es entre 60% y 70%.

Por otra parte, de los once(11) problemas específicos analizados, considerando la posición 1 como la más probable y la 11 como la menos probable, el promedio de las respuestas vinculadas a este problema específico lo colocan en la posición 8.

- Respecto al sétimo problema específico ¿Sería la distribución local un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar? el resultado de la investigación indica que la probabilidad que ese servicio sea tomado es entre 70% y 80%.

Por otra parte, de los once(11) problemas específicos analizados, considerando la posición 1 como la más probable y la 11 como la menos probable, el promedio de las respuestas vinculadas a este problema específico lo colocan en la posición 4.

- Respecto al octavo problema específico ¿Sería la logística inversa un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar? el resultado de la investigación indica que la probabilidad que ese servicio sea tomado es entre 50% y 60%.

Por otra parte, de los once(11) problemas específicos analizados, considerando la posición 1 como la más probable y la 11 como la menos probable, el promedio de las respuestas vinculadas a este problema específico lo colocan en la posición 10.

- Respecto al noveno problema específico ¿Sería el planeamiento y administración del transporte un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar? el resultado de la investigación indica que la probabilidad que ese servicio sea tomado es entre 70% y 80%.

Por otra parte, de los once(11) problemas específicos analizados, considerando la posición 1 como la más probable y la 11 como la menos probable, el promedio de las respuestas vinculadas a este problema específico lo colocan en la posición 5.

- Respecto al décimo problema específico ¿Serían los servicios de tecnología de información servicios que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar? el resultado de la investigación indica que la probabilidad que ese servicio sea tomado es entre 60% y 70%.

Por otra parte, de los once(11) problemas específicos analizados, considerando la posición 1 como la más probable y la 11 como la menos probable, el promedio de las respuestas vinculadas a este problema específico lo colocan en la posición 9.

- Respecto al undécimo problema específico ¿Sería el ingreso, procesamiento y despacho de órdenes de clientes un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar? el resultado de la investigación indica que la probabilidad que ese servicio sea tomado es entre 60% y 70%.

Por otra parte, de los once(11) problemas específicos analizados, considerando la posición 1 como la más probable y la 11 como la menos probable, el promedio de las respuestas vinculadas a este problema específico lo colocan en la posición 7.

- Respecto al duodécimo problema específico ¿Qué otros servicios ofrecidos por un 3PL estarían dispuestos a tomar los clientes de un DT? Uno de los entrevistados sugirió el transporte extra dimensión y extra peso con adecuados niveles de seguridad. Un segundo entrevistado sugirió el almacenamiento de contenedores vacíos y por último un tercer entrevistado indicó que sería interesante que se ofreciera un seguro de carga internacional. Ninguno de los servicios señalados en este punto tuvo más de una opinión.

CONCLUSIONES

Sobre el primer objetivo específico, “Conocer si el agenciamiento de aduana sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar”, la investigación indica que sí con una probabilidad promedio entre 50 y 60%.

Sobre el segundo objetivo específico, “Conocer si el transporte sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar”, la investigación indica que sí con una probabilidad promedio entre 80 y 90%.

Sobre el tercer objetivo específico, “Conocer si el almacenamiento simple sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar”, la investigación indica que sí con una probabilidad promedio entre 80 y 90%.

Sobre el cuarto objetivo específico, “Conocer si el cross – docking sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar”, la investigación indica que sí con una probabilidad promedio entre 70 y 80%.

Sobre el quinto objetivo específico, “Conocer si el etiquetado sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar”, la investigación indica que sí con una probabilidad promedio entre 80 y 90%.

Sobre el sexto objetivo específico, “Conocer si la preparación de pedidos sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar”, la investigación indica que sí con una probabilidad promedio entre 60 y 70%.

Sobre el séptimo objetivo específico, “Conocer si la distribución local sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar”, la investigación indica que sí con una probabilidad promedio entre 70 y 80%.

Sobre el octavo objetivo específico, “Conocer si la logística inversa sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar”, la investigación indica que sí con una probabilidad promedio entre 50 y 60%.

Sobre el noveno objetivo específico, “Conocer si el planeamiento y administración del transporte sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar”, ”, la investigación indica que sí con una probabilidad promedio entre 70 y 80%.

Sobre el décimo objetivo específico, “Conocer si los servicios de tecnología de información serían servicios que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar”, la investigación indica que sí con una probabilidad promedio entre 60 y 70%.

Sobre el undécimo objetivo específico, “Conocer si el ingreso, procesamiento y despacho de órdenes de clientes sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar”, la investigación indica que sí con una probabilidad promedio entre 60 y 70%.

Sobre el duodécimo objetivo específico, “Conocer qué otros servicios ofrecidos por un 3PL estarían dispuestos a tomar los clientes de un DT”, los entrevistados mencionaron algunos como carga extra dimensión y extra peso, depósito de contenedores vacíos y seguros de carga internacional, pero en ninguno de los casos los servicios sugeridos tuvieron más de una mención. La conclusión es que si bien existen otros servicios su probabilidad de que sean tomados sería baja.

Sobre el Objetivo general de la investigación, “Conocer qué servicios de los ofrecidos por un 3PL podrían tener mayor aceptación en los clientes de un DT”, el estudio da como resultado que seis de los once servicios analizados tendrían una probabilidad mayor a 70% de ser tomados. Estos son, en orden de mayor a menor probabilidad:

- Transporte del DT al almacén del cliente
- Almacenamiento simple
- Etiquetado de productos
- Distribución local
- Planeamiento y administración de transporte y distribución
- Cross – Docking

RECOMENDACIONES

Con el fin de que los Depósitos Temporales mantengan su viabilidad en el tiempo se recomienda la siguiente estrategia:

Implementar y ofrecer el servicio de agenciamiento de aduanas. El orden de prioridad de implantación de este servicio es 11 de 11.

Implementar y ofrecer el servicio de Transporte del Depósito Temporal al almacén del cliente. El orden de prioridad de implantación de este servicio es 1 de 11. Para que este servicio sea atractivo para los clientes debe buscar diferenciarse del transporte tradicional, por ejemplo ofreciendo seguro para la carga por un precio bajo (que se puede conseguir con autoseguro o por el volumen) o servicio de escolta para mercadería sensible o ventana horaria de llegada a las instalaciones del cliente.

Implementar y ofrecer el servicio de Almacenamiento Simple (incluyendo recepción y despacho). El orden de prioridad de implantación de este servicio es 2 de 11. Vale decir el almacenamiento de la mercadería ya nacionalizada, lo que evitaría que el cliente tenga que gastar en movilizar la carga desde el DT hasta sus almacenes o los almacenes de su operador.

Implementar y ofrecer el servicio de Cross - Docking. El orden de prioridad de implantación de este servicio es 6 de 11. Para poder captar una parte de las importaciones SADA, puede ofrecer servicio de cross docking a aquellos

clientes que importen productos que regularmente tienen que despacharlos casi de inmediato a sus clientes o tiendas.

Implementar y ofrecer el servicio de Etiquetado de productos. El orden de prioridad de implantación de este servicio es 3 de 11. Esto especialmente para los clientes cuyos productos deben tener las etiquetas de “Importado por” (alimentos o licores por ejemplo) de acuerdo a la legislación aduanera vigente.

Implementar y ofrecer el servicio de Preparación de Pedidos. El orden de prioridad de implantación de este servicio es 8 de 11.

Implementar y ofrecer el servicio de Distribución Local. El orden de prioridad de implantación de este servicio es 4 de 11. Aunado con el servicio de almacenamiento simple se podría armar un paquete de servicios que incluya la distribución a los clientes finales o a los distribuidores mayoristas.

Implementar y ofrecer el servicio de Logística Inversa (recuperación de defectuosos y vencidos). El orden de prioridad de implantación de este servicio es 10 de 11.

Implementar y ofrecer el servicio de Planeamiento y Administración de transporte y distribución. El orden de prioridad de implantación de este servicio es 5 de 11. Para clientes que ya tengan una flota propia o subcontratada importante, aunado con el servicio de almacenamiento simple puede brindar este servicio como complemento o en lugar del servicio de distribución.

Implementar y ofrecer Servicios de Tecnología de Información. El orden de prioridad de implantación de este servicio es 9 de 11. Por ejemplo, servicio de inventarios, de emisión de guías, o de preparación de despachos via “push” a los puntos de venta del cliente.

Implementar y ofrecer el servicio de Ingreso, Procesamiento y Despacho de órdenes de clientes. El orden de prioridad de implantación de este servicio es 7 de 11. Como un apoyo o reemplazo de la parte operativa del área de ventas o de almacenes del cliente. Se puede ofrecer integrado al servicio de almacenes, al de distribución o al de administración de transporte.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aertsen, F. (1993), "Contracting out the physical distribution: a trade-off between asset specificity and performance measurement". International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol 23 No. 1, pp. 23-9.
- Alconsa, Tarifario bajado el 19 de marzo de 2010 a las 19:17. Ubicado en: <http://www.alconsa.com.pe/tarifas.aspx>
- Andina Agencia de Noticias (2011). "APM Terminals invertirá US\$ 307 millones en dos primeras etapas de modernización del Muelle Norte". 1ro de julio de 2011. Lima, Perú.
- APM Terminals (2011)."Comunicado". 26 de agosto de 2011. Callao, Perú.
- Autoridad Portuaria Nacional (APN) Memoria 2010 (2010). Ubicada en : http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=26815&folderId=13910&name=DLFE-6328.pdf
- Bowersox, D.J. (1990), "The strategic benefits of logistics alliances", Harvard Business Review, Vol 68 No. 4, pp.36-45.
- Contrans, Tarifario bajado el 19 de marzo de 2010 a las 19:12. Ubicado en: <http://www.transmeridian.net/inicio7.htm>
- DP World, página web bajada el 23 de marzo de 2010 a las 01:58 http://webapps.dpworld.com/portal/page/portal/DP_WORLD_WEBSITE/About-DP-World/Overview
- DP World. Sobre DP World Callao – Muelle Sur. Página web bajada el 22 de octubre de 2011 a las 18:30
- Diario El Comercio (2010). "Muelle Sur permitirá ahorros de 70%". 12 de abril de 2010.Lima, Perú.
- Diario Gestión (2009). "Muelle Sur reducirá en un 70% el costo de manejo de contenedores". 12 de agosto de 2009. Lima, Perú.
- Diario Gestión (2010). "Enapu ofrece bajar sus tarifas para competir con Muelle Sur". 31 de marzo de 2010. Lima, Perú.
- Diario Gestión (2010). "Empieza guerra comercial entre DP World y almacenes extraportuarios". 14 de abril de 2010. Lima, Perú.
- Diario oficial El Peruano (1996). "Decreto Legislativo 809. Ley General de Aduanas". 19 de abril de 1996. Lima, Perú.

- Diario oficial El Peruano (2008). “Decreto Legislativo 1053. Ley General de Aduanas”. 27 de junio de 2008. Lima, Perú.
- García E., Castro R. (2011). “El Muelle Norte cobrará tarifas iguales o más bajas que el Muelle Sur”. Diario Gestión 27 de marzo de 2011.
- Gattorna J., Ogulin R., Reynolds M. (2003) Gower Handbook of Supply Chain Management, 5th edition, editor Gower Publishing Company, ISBN: 0-566-08511-9.
- Godet M. (1987) Scenarios and Strategic Management, english edition, editor Butterworth Scientific Ltd., ISBN 0-408-02890-4
- González M. (2004). Eficiencia en la provisión de servicios de infraestructura portuaria: Una aplicación al tráfico de contenedores en España. Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Departamento de Análisis Económico Aplicado.
- Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2006). Metodología de la Investigación, Cuarta Edición. Mc Graw Hill.
- Langlely J., Newton B., Tyndall G. (1999). Has the future of Third-Party Logistics Already Arrived ?, Supply Chain Management Review, 9/1/1999. Publicado en [http://www.scmr.com/article/329414-Has the Future of Third Party Logistics Already Arrived .php](http://www.scmr.com/article/329414-Has_the_Future_of_Third_Party_Logistics_Already_Arrived_.php) bajado el 21 de marzo de 2010 a las 20:31
- Langlely J. (2009). The state of Logistics Outsourcing, 2009 third-party logistics, results and findings of the 14th annual study. Ubicado en <http://3plstudy.com/> bajado el 20 de marzo de 2010 a las 21:50
- Leahy,S.E., Murphy, P.R., Poist, R.F. (1995), “Determinants of successful logistical relationships: a third party provider perspective”, Transportation Journal, Vol. 35 No. 2, pp.5-13.
- Lieb R. (1992). The use of third-party logistics services by large American manufacturers”, Journal of Business Logistics, Vol. 13 No. 2, pp.29-42.
- Lieb R (2005). The 3PL Industry: Where it’s been, where it’s going. Publicado en SupplyChain Management Review, 9/1/2005. Ubicado en [http://www.scmr.com/article/330615-The 3PL Industry Where It s Been Where It s Going.php](http://www.scmr.com/article/330615-The_3PL_Industry_Where_It_s_Been_Where_It_s_Going.php) bajado el 28 de marzo de 2010 a las 17:46
- Marí R., de Souza A., Martín J., Rodrigo J. (2003). El Transporte de contenedores. Terminales, operatividad y casuística. Edicions de la

Universitat Politècnica de Catalunya, SL. Edicions Virtuals:
www.edicionsupc.es

- Mendoza S. (2011). Segundo mayor operador portuario del mundo ancló en el Callao. El Comercio del 2/4/11. Ubicado en <http://elcomercio.pe/economia/736692/noticia-segundo-mayor-operador-portuario-mundo-anclo-callao> bajado el 2 de abril de 2011 a las 11:46
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones - MTC (2012), Resolución Ministerial 200-2012-MTC/02, "Proyecto de Decreto Supremo destinado a aprobar el Plan Nacional de Desarrollo Portuario", Separata Especial Diario Oficial El Peruano, 28 de abril de 2012.
- Muñoz V. (2008). Optimización de la producción en una Terminal marítima de contenedores. Umbrales y Punto de Equilibrio. Universidad Politècnica de Catalunya – Facultad de Náutica de Barcelona, Departamento de Ciencia e Ingeniería Náutica. Tesis Doctoral ubicada en <http://www.tesisenred.net/TDX-1106108-103700>, bajada el 16 de agosto de 2009 a las 20:42
- Neptunia, Tarifario bajado el 19 de marzo de 2010 a las 19:07. Ubicado en: http://www.neptunia.com.pe/HTML_Libre/TARIFARIO_WEB.htm
- Ositran, resumen periodístico del 27 de noviembre de 2009. Ubicado en <http://www.ositran.gob.pe/repositorioaps/0/0/not/-1/27.11.09.pdf> bajado el 27 de marzo de 2010 a las 23:14
- Proinversión. Nuevo terminal de contenedores del Callao. Ubicado en <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=772> bajado el 28 de marzo de 2010 a las 17:40
- Rao K., Young R. (1994), "Global supply chains: factors influencing outsourcing of logistics functions", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24 No.6, pp.11-19.
- Regan A., Song J. (2000) An Industry in Transition: Third Party Logistics in the information age – Institute of Transportation Studies and Department of Civil & Environmental Engineering, University of California. Paper presented in the Transportation Research Board 80th Annual Meeting, January 2001, Washington DC. Paper ubicado en <http://uctc.net/research/papers/634.pdf> bajado el 28 de marzo de 2010 a las 11:47 pm.
- RPP Noticias, 11 de mayo de 2010. "Transporte de carga dinamizará con inicio de operaciones de Muelle Sur". Ubicado en http://www.rpp.com.pe/2010-05-11-transporte-de-carga-dinamizara-con-inicio-de-operaciones-de-muelle-sur-noticia_264034.html, bajado el 26 de marzo de 2011 a las 12:08 pm.

- RPP Noticias, 1ro de abril de 2011. “APM Terminals es el nuevo operador del muelle Norte del puerto del Callao”. Ubicado en http://www.rpp.com.pe/2011-04-01-apm-terminals-es-el-nuevo-operador-del-muelle-norte-del-puerto-del-callao-noticia_351117.html, bajado el 6 de abril de 2011 a las 09:39.
- Saurí S. (2002). Operaciones y colas de los barcos en los puertos. Universidad Politécnica de Cataluña – Departamento de Infraestructura del Transporte y del Territorio, Tesis ubicada en <http://upcommons.upc.edu/pfc/handle/2099.1/6271>, bajada el 12 de agosto de 2009 a las 11:27 pm
- Selviaridis K., Spring M. (2007). Third party logistics: a literature review and research agenda. Publicado por The International Journal of Logistic Management, Vol 18, Nro. 1, páginas 125 – 150.
- Silva de Napolitano D. (2007). El transporte marítimo de contenedores de cara a los nuevos tiempos. The Institute for Business and Finance Research. Global Conference Business and Finance, PROCEEDINGS, Volume 2, Number 2, May 2007, Ramada Plaza Herradura Resort & Conference Center, May 23 – May 26, 2007, San José, Costa Rica.
- Sink, H., Langley C., Gibson B. (1996). “Buyer observations of the US third party logistics market”. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26 No.3, páginas 38 a 46.
- SUNAT, Despacho anticipado, ¿Qué es?, Página web ubicada en <http://despachoanticipado.sunat.gob.pe/que-es.html>
- UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo), TD/419, 17 de enero de 2,008. Resultados de la reunión “La Globalización de la Logística Portuaria: Oportunidades y Retos para los países en Desarrollo”, Accra (Ghana) del 20 al 25 de abril del 2,008

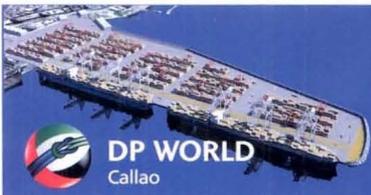
ANEXOS

Anexo 1 Tipos de Contenedores

Anexo 2 - Tipos de Contenedores		Tipos de contenedores – carga marítima				
	CONTENEDOR STANDARD O DRYVAN		CONTENEDOR STANDARD O DRYVAN			
	20' PIES X 8' X 8'6"		40' PIES X 8' X 8'6"			
	LARGO INTERNO	19'4"	5.89 m	LARGO INTERNO	39'5"	12.01 m
	ANCHO INTERNO	7'8"	2.33 m	ANCHO INTERNO	7'8"	2.33 m
	ALTURA INTERNA	7'10"	2.38 m	ALTURA INTERNA	7'10"	2.38 m
	ANCHO PUERTA	7'8"	2.33 m	ANCHO PUERTA	7'8"	2.33 m
	ALTURA PUERTA	7'6"	2.28 m	ALTURA PUERTA	7'6"	2.28 m
	VOLUMEN	1,172 ftq	33.18 mc	VOLUMEN	2,390 ftq	67.67 mc
	PESO TARA	4,916 lb	2,229 kg	PESO TARA	8,160 lb	3,701 kg
	MAX. CARGO	47,999 lb	21,727 kg	MAX. CARGO	59,040 lb	26,780 kg
	HIGH CUBE 40' PIES X 8' X 9'6"					
	LARGO INTERNO	39'5"	12.01 m			
	ANCHO INTERNO	7'8"	2.33 m			
	ALTURA INTERNA	8'10"	2.69 m			
	ANCHO PUERTA	7'8"	2.33 m			
	ALTURA PUERTA	8'5"	2.56 m			
	VOLUMEN	2,694 ftq	76.28 mc			
	PESO TARA	8,750 lb	3,968 kg			
	MAX. CARGO	58,460 lb	26,512 kg			
	OPEN TOP 20' PIES X 8' X 8'6"					
	LARGO INTERNO	19'4"	5.89 m	LARGO INTERNO	39'5"	12.01 m
	ANCHO INTERNO	7'7"	2.31 m	ANCHO INTERNO	7'8"	2.33 m
	ALTURA INTERNA	7'8"	2.33 m	ALTURA INTERNA	7'8"	2.33 m
	ANCHO PUERTA	7'6"	2.28 m	ANCHO PUERTA	7'8"	2.33 m
	ALTURA PUERTA	7'2"	2.18 m	ALTURA PUERTA	7'5"	2.26 m
	VOLUMEN	1,136 ftq	32.16 mc	VOLUMEN	2,350 ftq	66.54 mc
	PESO TARA	5,280 lb	2,394 kg	PESO TARA	8,490 lb	3,850 kg
	MAX. CARGO	47,620 lb	21,600 kg	MAX. CARGO	58,710 lb	26,630 kg
	REEFER 20' PIES X 8' X 8'6"					
	LARGO INTERNO	17'8"	5.38 m	LARGO INTERNO	37'8"	11.48 m
	ANCHO INTERNO	7'5"	2.26 m	ANCHO INTERNO	7'5"	2.26 m
	ALTURA INTERNA	7'5"	2.26 m	ALTURA INTERNA	7'2"	2.18 m
	ANCHO PUERTA	7'5"	2.26 m	ANCHO PUERTA	7'5"	2.26 m
	ALTURA PUERTA	7'3"	2.20 m	ALTURA PUERTA	7'0"	2.13 m
	VOLUMEN	1,000 ftq	28.31 mc	VOLUMEN	2,040 ftq	57.76 mc
	PESO TARA	7,040 lb	3,193 kg	PESO TARA	10,780 lb	4,889 kg
	MAX. CARGO	45,760 lb	20,756 kg	MAX. CARGO	56,276 lb	25,526 kg
	FLAT RACK 20' PIES X 8' X 8'6"					
	LARGO INTERNO	18'5"	5.61 m	LARGO INTERNO	39'7"	12.06 m
	ANCHO INTERNO	7'3"	2.20 m	ANCHO INTERNO	8'10"	2.08 m
	ALTURA INTERNA	7'4"	2.23 m	ALTURA INTERNA	8'5"	1.95 m
	PESO TARA	5,578 lb	2,530 kg	PESO TARA	12,081 lb	5,479 kg
	MAX. CARGO	47,333 lb	21,469 kg	MAX. CARGO	85,800 lb	38,918 kg
	FLAT RACK ABATIBLE 20' PIES X 8' X 8'6"					
	LARGO INTERNO	19'6"	5.83 m	LARGO INTERNO	39'7"	12.06 m
	ANCHO INTERNO	7'3"	2.20 m	ANCHO INTERNO	8'10"	2.08 m
	ALTURA INTERNA	7'4"	2.23 m	ALTURA INTERNA	8'5"	1.95 m
	PESO TARA	6,061 lb	2,749 kg	PESO TARA	12,787 lb	5,800 kg
	MAX. CARGO	61,117 lb	27,722 kg	MAX. CARGO	85,800 lb	38,918 kg
	PLATFORM 20' PIES					
	LARGO INTERNO	19'11"	6.07 m	LARGO INTERNO	40'0"	12.19 m
	ANCHO INTERNO	8'0"	2.43 m	ANCHO INTERNO	8'0"	2.43 m
	ALTURA INTERNA	7'4"	2.23 m	ALTURA INTERNA	8'5"	1.95 m
	PESO TARA	6,061 lb	2,749 kg	PESO TARA	12,783 lb	5,798 kg
	MAX. CARGO	52,896 lb	23,993 kg	MAX. CARGO	66,397 lb	30,117 kg

Fuente: <http://www.abqsa.com/doc/Tipos%20de%20contenedores%20MARITIMOS.pdf>, extraído el 20/08/09 a las 23:50

Anexo 2 Publicidad Dubai Ports



MUELLE SUR

Una alternativa económica y eficiente para el comercio exterior del Perú



DP WORLD
Callao

El terminal portuario más moderno del país

- 650 metros de muelle con capacidad para amarrar hasta dos naves de alto bordo por vez
- Estructura de concreto sobre pilotes
- 21.5 hectáreas de área de apilamiento (Stacking) de contenedores (14 hectáreas ganadas al mar)
- 16 metros de profundidad en el amarradero
- 6 grúas pórtico "Super Post-Panamax"
- 18 grúas pórtico de patio RTG
- Capacidad operativa inicial de aproximadamente 850,000 TEU

Menores tarifas para los usuarios

Costo básico a la carga (US\$)
- Servicio estándar -

Por contenedor de 20 pies	90
Por contenedor de 40 pies	135.18

La tarifa incluye el embarque/descarga del contenedor utilizando grúas pórtico, manipuleo y transferencia a la zona de almacenamiento, pesaje y 48 horas de almacenamiento libre.

En el Muelle Sur los importadores y exportadores podrán retirar o entregar su carga directamente en el puerto, sin necesidad de utilizar un terminal extra-portuario. A continuación mostramos un ejemplo de cómo será el proceso de importación:

Proceso de Importación

Hoy

(Puerto del Callao con grúas pórtico)

1. Descarga

2. Manipuleos y transferencia a zona de apoyo

3. Retiro al terminal extra-portuario

4. Transporte al almacén aduanero (tracción)

5. Terminal extra-portuario (aforos y almacenaje)

6. Retiro y transporte al local del importador








Mañana

(Muelle Sur)

1. Descarga y servicios estándar del terminal (una sola tarifa).

2. Manipuleos y transferencia a zona de apoyo. Aforos y almacenaje si fuera necesario

3. Retiro y transporte al local del importador





Anexo 3 Guía de Entrevista

Servicios que podrían tomar los clientes de un Depósito Temporal

Entrevistado/a

Edad Años de Experiencia Fecha

Último cargo

Empresa

Le agradecemos su colaboración al responder las siguientes preguntas:

1.- ¿Cuáles de los servicios mostrados a continuación y con qué probabilidad cree usted que los clientes actuales de un Depósito Temporal estarían dispuestos a tomar si un Depósito Temporal ampliara sus servicios o si se convirtiese en un operador logístico (3PL)? Por favor indique su respuesta marcando con una X en los casilleros correspondientes en la tabla presentada a continuación.

		PROBABILIDAD DE LA CONTRATACIÓN DEL SERVICIO (%)									
		No Contrataría					S i Contrataría				
Servicios de operador logístico (3PL)		0 -10	10 -20	20 -30	30 -40	40 -50	50 -60	60 -70	70 -80	80 -90	90 -100
1.1	Agenciamiento de aduana										
1.2	Transporte del DT a almacén del cliente										
1.3	Almacenamiento simple(incluye recepción y despacho)										
1.4	Croos - Docking										
1.5	Etiquetado de productos										
1.6	Preparación de pedidos										
1.7	Distribución Local										
1.8	Logística Inversa (recuperación de defectuosos o vencidos)										
1.9	Planeamiento y administración de transporte y distribución										
1.10	Servicios de Tecnología de Información										
1.11	Ingreso, procesamiento y despacho de órdenes de clientes										

2.- ¿Conoce algún servicio distintos a los indicados en la pregunta anterior que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar? Favor explicar:

¿Tiene usted algún comentario que pudiera ampliar sus respuestas?

Comentarios

Muchas Gracias por su tiempo y dedicación para atender nuestra entrevista.

Anexo 4 Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	METODOLOGÍA
GENERAL	GENERAL	TIPO:
– ¿Qué servicios de los ofrecidos por un 3PL podrían tener mayor aceptación en los clientes de un DT?	– Conocer qué servicios de los ofrecidos por un 3PL podrían tener mayor aceptación en los clientes de un DT.	Descriptiva y cualitativa. De campo
ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	DISEÑO:
– ¿Sería el agenciamiento de aduana un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?	– Conocer si el agenciamiento de aduana sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.	Transversal
– ¿Sería el transporte un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?	– Conocer si el transporte sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.	POBLACIÓN:
– ¿Sería el almacenamiento simple un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?	– Conocer si el almacenamiento simple sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.	Tomadores de decisión de importadores, agencias de aduana, agencias de carga y depósitos temporales
– ¿Sería el cross – docking un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?	– Conocer si el cross – docking sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.	
– ¿Sería el etiquetado un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?	– Conocer si el etiquetado sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.	
– ¿Sería la preparación de pedidos un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?	– Conocer si la preparación de pedidos sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.	MUESTRA:
– ¿Sería la distribución local un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?	– Conocer si la distribución local sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.	10 ejecutivos de empresas reconocidas de esos rubros
– ¿Sería la logística inversa un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?	– Conocer si la logística inversa sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.	TÉCNICA:
– ¿Sería el planeamiento y administración del transporte un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?	– Conocer si el planeamiento y administración del transporte sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.	Entrevista
– ¿Serían los servicios de tecnología de información servicios que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?	– Conocer si los servicios de tecnología de información serían servicios que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.	INSTRUMENTO:
– ¿Sería el ingreso, procesamiento y despacho de órdenes de clientes un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar?	– Conocer si el ingreso, procesamiento y despacho de órdenes de clientes sería un servicio que los clientes de un DT estarían dispuestos a tomar.	Guía de entrevista
– ¿Qué otros servicios ofrecidos por un 3PL estarían dispuestos a tomar los clientes de un DT?	– Conocer qué otros servicios ofrecidos por un 3PL estarían dispuestos a tomar los clientes de un DT.	

Anexo 5 Formatos de Validación

Anexo 6 Guías de Encuestas Llenadas

Relación de Entrevistados

Entrevistado	Nombre	Empresa	Cargo	Edad	Experiencia
1	Maximiliano Mori	Andes Logistic del Peru	Gerente de Operaciones y Servicio al cliente	38	20
2	Armando Vidal Rosenthal	Ransa Comercial	Gerente Central de Negocios	55	34
3	Francisco Puccio Hidalgo	Grupo APM-DAMCO	PS BDM	48	15
4	Juan Alberto Regis Fuentes	Logistas	Presidente	49	22
5	Ernesto del Carpio León	Schenker Peru	Jefe de Proyectos	32	13
6	Carlos Castro	Transmeridian	Gerente General	56	30
7	Eduardo del Carpio	KX Support Line	Director	29	10
8	Carlos Paz Agurto	Tiendas Peruanas SA	Sub Gerente Corporativo de Comercio Exterior	36	14
9	Luis Guillén Málaga	DHL Global Forwarding	Head of Operations, Customs Product & Compliance	50	25
10	Felipe Novoa	JAS Peru	Gerente de Aduanas	63	40