

UNIVERSIDAD ESAN



**ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA EL
DESARROLLO DE UNA ZONA DE ACTIVIDAD LOGÍSTICA EN EL
PUERTO DEL CALLAO**

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

Por:

Victor, Asmat Fajardo

Edward, Gonzales Peña

Fernando, Landa Paredes

Javier, Martínez Zuasnábar

Miguel, Poma Aquino

Programa de la Maestría en Supply Chain Management MASCM 2014-3

Lima, 15 de octubre del 2016

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	xxiv
1.1. Antecedentes	1
1.2. Importancia del tema.....	7
1.3. Motivación	7
1.4. Objetivos	7
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	7
1.4.2. <i>Objetivo Específicos</i>	8
1.5. Preguntas de investigación.....	8
1.5.1. <i>Pregunta General</i>	8
1.5.2. <i>Preguntas Específicas</i>	8
1.6. Alcance de la investigación	8
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL – CONTEXTUAL.....	9
2.1. Teoría de aglomeración.....	9
2.1.1. <i>Ventajas</i>	9
2.1.2. <i>Desventajas</i>	9
2.1.3. <i>Tipos de economías de aglomeración</i>	10
2.2. Definición y naturaleza de la ZAL.....	11
2.2.1. <i>Definición de la ZAL</i>	11
2.2.2. <i>Definición de la ZAL en el marco normativo peruano</i>	14
2.2.3. <i>Naturaleza de la ZAL</i>	16
2.4. Indicadores de desarrollo logísticos ligados a la implementación de la ZAL	17
2.4.1. <i>Índice de desempeño logístico a nivel de Sudamérica</i>	17
2.4.2. <i>Índice de Competitividad en infraestructura del Perú</i>	19
2.4.3. <i>Relación de implementación de la ZAL y los índices de competitividad</i>	20
2.5. El impacto de las ZAL en el comercio exterior del Perú	22
2.5.1. <i>Desarrollo de estadística de comercio exterior del Perú</i>	22
2.5.2. <i>Relación de la ZAL con el comercio exterior</i>	25
2.6. El impacto de la ZAL en la problemática del Puerto del Callao.....	26
2.6.1. <i>Problemas de acceso</i>	26
2.6.2. <i>Problemática de sobrecostos en el proceso de comercio exterior en el Puerto del Callao</i>	27

2.7. Iniciativa pública para la implementación de la ZAL.....	33
CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	37
3.1. Herramientas metodológicas.....	37
3.2.1. <i>Factores Críticos de Éxito (FCE)</i>	37
3.2.2. <i>Análisis Comparativo</i>	39
3.2.3. <i>Fuentes primarias y secundarias</i>	39
3.3. Flujograma de la metodología	40
CAPÍTULO IV. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES	43
4.1. ZEAL de Valparaíso	43
4.1.1. <i>Modelo de Gestión de la Infraestructura</i>	44
4.1.2. <i>Área y ubicación</i>	44
4.1.3. <i>Diseño de la ZEAL</i>	45
4.1.4. <i>Inversión</i>	46
4.1.5. <i>Modalidad de Transporte de ZEAL</i>	46
4.1.6. <i>Incentivos brindados en la ZEAL</i>	46
4.1.7. <i>Servicios prestados en la ZEAL de Valparaíso</i>	46
4.1.8. <i>Tarifas</i>	47
4.1.9. <i>Impacto de la ZAL</i>	47
4.2. ZAL de Barcelona.....	49
4.2.1. <i>Modelo de Gestión de la Infraestructura</i>	50
4.2.2. <i>Área y ubicación</i>	51
4.2.3. <i>Diseño de la ZAL</i>	52
4.2.4. <i>Inversión</i>	52
4.2.5. <i>Modalidad de Transporte de ZAL</i>	52
4.2.6. <i>Incentivos brindados en la ZAL</i>	53
4.2.7. <i>Servicios prestados en la ZAL de Barcelona</i>	54
4.2.8. <i>Tarifas</i>	54
4.2.9. <i>Impacto de la ZAL</i>	55
4.3. ZAL de Yantian – China	57
4.3.1. <i>Modelo de Gestión de la Infraestructura</i>	57
4.3.2. <i>Área y ubicación</i>	58
4.3.3. <i>Diseño de la ZAL</i>	58
4.3.4. <i>Inversión</i>	58
4.3.5. <i>Modalidad de Transporte de ZAL</i>	59

4.3.6. Incentivos brindados en la ZAL.....	60
4.3.7. Servicios prestados en ZAL Yantian.....	61
4.3.8. Tarifas.....	65
4.3.9. Impacto de la ZAL	65
4.4. ZAL de Cartagena de Indias	66
4.4.1. Modelo de Gestión de la Infraestructura.....	66
4.4.2. Área y ubicación	67
4.4.3. Diseño de la ZAL	67
4.4.4. Inversión	68
4.4.5. Modalidad de Transporte de la ZAL	68
4.4.6. Incentivos brindados en la ZAL.....	68
4.4.7. Servicios prestados en la ZAL	69
4.4.8. Tarifa de servicios	70
4.4.9. Impacto de la ZAL	70
4.5. Parque Logístico Manzanillo International Terminal (MIT) – Panamá	74
4.5.1. Modelo de Gestión de la Infraestructura.....	75
4.5.2. Área y ubicación	76
4.5.3. Diseño de la plataforma logística	76
4.5.4. Inversión	77
4.5.5. Modalidad de Transporte de Parque Logístico.....	77
4.5.6. Incentivos brindados en el Parque Logístico	77
4.5.7. Servicios prestados en el Parque Logístico MIT Panamá	78
4.5.8. Tarifas de servicios.....	78
4.5.9. Impacto de la ZAL	78
CAPÍTULO V. PROYECTO ZAL CALLAO DE PROINVERSIÓN	80
5.1. Antecedentes del proyecto	80
5.2. Perfil del proyecto	80
5.3. Diseño funcional de la ZAL del puerto del Callao	82
5.3.1. Ubicación ZAL.....	82
5.3.2. Áreas Funcionales de la ZAL	83
5.3.3. Potenciales usuarios de la ZAL	86
5.3.4. Análisis cualitativo de demanda esperada por segmento	88
5.3.5. Propuesta de espacio multimodal.....	89
5.4. Centro de inspección integral y Truck Center	89

CAPITULO VI. DETERMINACION DE FCE Y ANALISIS VERSUS ZALAC CALLAO	91
6.1. Identificación de factores claves en base a expertos.....	91
6.2. Análisis de experiencias internacionales.....	99
6.3. Determinación de FCE.....	114
6.4. Análisis comparativo con proyecto ZAL del Puerto del Callao de PROINVERSION	117
6.5. Propuesta de una ZAL en el Puerto del Callao	118
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES	121
CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES	123
ANEXOS	125
BIBLIOGRAFIA.....	191

Maestría en: Magister en Supply Chain Management
Título de la tesis: **Análisis de los factores críticos de éxito para el desarrollo de una Zona de Actividad Logística en el puerto del Callao**
Autor (es): Asmat Fajardo, Victor Manuel
Gonzales Peña, Edward
Landa Paredes, Fernando
Martínez Zuasnábar, Javier
Poma Aquino, Miguel

RESUMEN:

El Perú es uno de los países de mayor crecimiento económico en América Latina en la última década; sin embargo, en los últimos años este crecimiento se ha desacelerado por diversos factores. A su vez, el reporte de competitividad realizado por el Banco Mundial del año 2016 – 2017 ubica al Perú en el puesto 67 de 138 países y en infraestructura se encuentra en el puesto 89 de 138.

En este escenario, uno de los factores que afecta el nivel de competitividad es la infraestructura portuaria, así como su accesibilidad. En razón a ello es que se analizó al puerto del Callao como principal puerto del país y se determinó que entre sus principales problemas se encuentran las vías de acceso a terminal, la congestión vehicular y la falta de una zona asignada en la que se brinden servicios aduaneros de manera integral.

Al respecto, corresponde señalar que una Zona de Actividad Logística (ZAL) forma parte de las denominadas plataformas logísticas y que no todas sus experiencias comparten las mismas características pero si el mismo concepto, dado que es una herramienta para disminuir los costos logísticos enfocados en brindar servicios logísticos de valor añadido.

El presente documento busca analizar la naturaleza de las ZAL y determinar los Factores Críticos de Éxito (FCE) de una ZAL a nivel mundial, para lo cual se estudiarán diversas ZAL representativas en el mundo, tales como: ZAL Barcelona, ZAL Yantian, Parque Logística de MIT Panamá, ZAL Cartagena y ZEAL Valparaíso. En adición a ello, se tendrá en consideración la opinión de expertos peruanos relacionados a logística portuaria y comercio exterior.

Por lo expuesto, la presente tesis tiene los siguientes objetivos:

- Determinar los factores claves para el desarrollo de una ZAL en base a la opinión de expertos.
- Determinar los factores claves para el desarrollo de una ZAL en base al estudio de las experiencias internacionales de las principales ZAL en el mundo.
- Determinar los factores críticos de éxito (FCE) para el desarrollo de una ZAL en el puerto del Callao.
- Realizar un análisis comparativo de los FCE con el proyecto de ZALAC de PROINVERSION.
- Proponer recomendaciones para el desarrollo de una ZAL en el puerto del Callao.

Los más relevantes FCE que es el resultado del análisis desarrollado están relacionados a los siguientes parámetros:

- Ubicación, la ZAL debe estar ubicado adyacente al terminal portuario.
- Multimodalidad, la ZAL debe tener vías de acceso de varias modalidades de transporte para lograr su finalidad, de preferencia transporte ferroviario.
- Servicios de valor añadido, la ZAL debe priorizar el brindar servicios de valor añadido para lograr su finalidad.
- Servicios generales, se deben brindar servicios que permitan acelerar los trámites relacionados al despacho aduanero.
- Incentivos, se deben brindar incentivos tributarios, aduaneros o laborales a las empresas operadoras de la ZAL.
- Internacionalización de las empresas usuarias de las ZAL.

La presente investigación explica la necesidad de contar con herramientas que ayuden al desarrollo logístico del país, herramientas que vienen siendo usadas de forma exitosa en otros países. Aun así, es imprescindible que la formulación de estas herramientas por parte del estado cuente con las características conceptuales. En ese sentido, nuestra propuesta para la implementación de una ZAL deberá tener como características un área de por lo menos 100 Ha. y una ubicación adyacente al puerto del Callao, además deberá tener acceso a por lo menos tres modalidades de transporte, otorgar incentivos tributarios, aduaneros y finalmente, permitir realizar servicios de logística de valor añadido e incluso la transformación de la mercancía.

Resumen elaborado por los autores