

## LLEGANDO ÚLTIMOS: LA SITUACIÓN DE LOS SERVICIOS LOGÍSTICOS EN PERÚ, RIESGOS Y OPORTUNIDADES

MIGUEL CÓRDOVA Y OSCAR TAQUÍA

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN  
PUCP

### Resumen

*Esta nota académica utiliza datos provenientes del Índice Global de Desempeño Logístico elaborado por el Banco Mundial y muestra información del Perú para los años 2007, 2010, 2012, 2014, 2016 y 2018. A partir de una perspectiva comparativa con países en condiciones de mercado similares, este documento busca analizar los riesgos que se presentan para el Perú al mantener una tendencia negativa, con un puntaje acumulado de -2.9%, según los resultados del índice. Encontrar oportunidades de acción, para el sector privado y público, en los seis componentes que determinan la medición de este indicador es también la razón de ser de esta publicación.*

**Palabras clave:** Logística, Cadena de Suministro, Servicios logísticos, Infraestructura.

El desarrollo de las cadenas de suministro en el Perú no es suficiente para cerrar la brecha entre la demanda de servicios logísticos del sector público y el privado; a pesar de los esfuerzos y avances en el desarrollo de las cadenas de suministro.

La última edición del *Logistics Performance Index* (Banco Mundial, 2018) muestra al Perú en el puesto 83 de un total de 160 países analizados; con un puntaje de 2.69 en una escala de 0 a 5. Este puntaje representa el 52.9% con respecto al desempeño que obtuvo Alemania, el país con más alto puntaje a nivel mundial. Comparado con sus socios de la Alianza del Pacífico, Perú ocupa el cuarto y último lugar, por debajo de Chile (3.32 puntos), México (3.05) y Colombia (2.94).

Para llegar a estos resultados, el Índice de desempeño logístico analiza seis componentes: (1) la eficiencia de la gestión de aduanas y fronteras, (2) la calidad de la infraestructura para el comercio y transporte, (3) la facilidad para coordinar embarques a precios competitivos, (4) la capacidad y calidad de los servicios logísticos, (5) la habilidad para ubicar y hacer seguimiento a los envíos, y (6) la frecuencia con que los embarques llegan a los consignatarios dentro del programa o tiempo de llegada esperado. Estas seis variables responden a dos objetivos centrales que son, el de medir la acción del Estado

# NOTAS ACADÉMICAS

(aduanas, infraestructura y servicios) y la acción privada en las cadenas de suministro (precios de embarques, seguimiento y cumplimiento de tiempos de entrega). Esto sin dejar de lado la interdependencia estratégica y operativa existente entre los seis componentes, así como la que existe también entre los ámbitos privado y del Estado.

En la tabla 1 se puede observar los puntajes y posiciones que ha ocupado el Perú en cada uno de los reportes del LPI generados por el Banco Mundial cada dos años.

**Tabla 1: Puntaje y posición del Perú según el LPI**

Perú en el LPI: 2007 - 2018		
Año	Puntaje	Posición
2007	2.77	59
2010	2.80	67
2012	2.94	60
2014	2.84	71
2016	2.89	69
<b>2018</b>	<b>2.69</b>	<b>83</b>

*Nota:* Elaboración propia en base a reportes del *Logistics Performance Index (LPI)* del Banco Mundial del 2007 al 2018.

Considerando los puntajes logrados para el año 2018 el desempeño del Perú tiene una tendencia negativa. Del 2007 al 2018 se obtuvo un decrecimiento acumulado en el puntaje de -2.9% (lo que representa una disminución de 0.08 puntos). En el mismo período el Perú ha caído un total de 24 posiciones pasando de la ubicación 59 a la 83. Esta consistencia entre la disminución del puntaje y el descenso en las ubicaciones se explicaría porque los esfuerzos orientados a mejorar el desempeño en los seis componentes que conforman el Índice, no han sido suficientes. Ni para propiciar una mejora sustancial al

# NOTAS ACADÉMICAS

interior del país en cuanto a la disponibilidad de facilidades de gestión logística; ni para generar una situación de paridad con respecto a países referentes, incluso con los que compartimos relaciones bilaterales comerciales cercanas, como los de la Alianza del Pacífico. Esto nos demuestra que existen aún muchas oportunidades de acción pendientes que habiliten las condiciones logísticas necesarias y favorables que mejoren la operatividad de las múltiples cadenas de suministro que funcionan en el país.

De acuerdo a Chopra y Meindl (2013), los puertos, aeropuertos y carreteras adecuados son infraestructura importante que debe ser puesta a disposición de los usuarios por la administración pública porque impacta directamente en la actividad logística y el desarrollo del país. El Estado Peruano ha orientado sus prioridades durante los últimos años a acelerar diversos proyectos aeroportuarios y portuarios, siendo estos últimos en los que se incidió más. Sin embargo, los proyectos portuarios no representarán un gran impacto en el desarrollo de los servicios logísticos a nivel nacional si no se integran con otros proyectos complementarios para asegurar el funcionamiento continuo y eficiente de las cadenas de suministro.

Según la Cámara de Comercio de Lima (Gestión: Lima, 3 de agosto de 2017), actualmente en Perú el servicio de retirar un contenedor de 20 pies del puerto y llevarlo hacia un almacén intermedio cuesta cuatro veces más que en el resto de América Latina e incluso más que en Europa; dejándonos en una limitada situación competitiva. Esto sobre todo al considerar el régimen de economía de libre mercado que rige la mayor parte del comercio global y que enfrenta a los países con nuevos retos de normativa, infraestructura y diferencias culturales (Carranza, Sabriá, Resende y Maltz, 2004). Por lo tanto, al margen de la calidad de la infraestructura portuaria, existen importantes necesidades que el sector público debe resolver como la construcción y adecuación de carreteras, agilización de controles aduaneros, facilidad documentaria para el transporte e información actualizada, relevante y en formato físico y virtual.

# NOTAS ACADÉMICAS

Sin embargo, es necesario mencionar que la intervención del sector privado es fundamental para complementar esas acciones del Estado. De acuerdo a Goksoy, Vayvay y Ergeneli (2013), la innovación a partir del empleo de herramientas tecnológicas en los diferentes puntos de actividad logística de una empresa, es fundamental para alcanzar el desarrollo de ventajas competitivas al lograr el incremento en la eficiencia de dichas operaciones. Pero además, el diseño de las operaciones debe evolucionar de forma paralela al empleo de tecnología, para ser capaz de aprovechar las ventajas completas que esta ofrece (Bowersox, Closs y Cooper, 2007).

Haciendo un resumen de lo expresado por varios autores, el sector privado puede intervenir a través de las siguientes acciones específicas:

- Incrementar el uso y la adecuación de la tecnología en los diversos puntos de acopio, como por ejemplo, en la industria pesquera y agrícola, en las que existe una persistente desconexión entre productores y distribuidores, siendo el uso de tecnología aún precario. La información a través de la tecnología es fundamental para la toma de decisiones que permiten la operación de la cadena de suministro (Chopra y Meindl, 2013).
- Emplear herramientas y métodos que aseguren el cuidado de la integridad de productos durante el transporte. En la medida que las cadenas de suministro se han globalizado, el transporte ha ganado una gran importancia, siendo uno de los principales responsables del traslado adecuado de los productos (Ballou, 2004; Chopra y Meindl, 2013).
- Invertir en almacenes intermedios que, teniendo costos competitivos, busquen cerrar la brecha física existente entre la oferta y la demanda. Los almacenes también representan la oportunidad de conservar la integridad de los productos, así como contribuir a la fluidez en su distribución (Chase, Jacobs y Aquilano, 2009). Específicamente, implementar almacenes con un uso más intensivo de la mejor tecnología para mantener la cadena de frío de productos perecibles.
- Extender el uso de sistemas *crossdocking* que permitan disminuir

# NOTAS ACADÉMICAS

sustancialmente los costos y tiempos de distribución. La naturaleza de este mecanismo permite, mediante la implementación de ubicaciones físicas temporales, disminuir costos de mantenimiento de inventario y administrar cantidades reducidas en los pedidos, aumentando la eficiencia de la gestión de almacenes e inventarios (Chase et al, 2009). La adecuada ubicación de instalaciones permite el flujo de bienes a menores costos, lo que hace finalmente que la red logística funcione de manera eficiente (Ballou, 2004).

- Administrar eficientemente los sistemas *dropshipping*, mecanismo que conecta electrónicamente el pedido del cliente con el fabricante de forma directa, facilitando la logística de entrega con aplicaciones tecnológicas que permitan atender pedidos con mayor celeridad y disminuir los tiempos de ciclo en favor de los clientes y consumidores. Según Chopra y Meindl (2013), es menester que las cadenas de suministro se adapten a las nuevas tecnologías emergentes y a lo que esperan los clientes para mantener una situación de competitividad en el tiempo. Para esto, la gestión eficiente y efectiva de los pedidos de los clientes resulta fundamental para la competitividad y rentabilidad (Coyle, Langley, Novack y Gibson, 2013).
- Asegurar disponibilidad de mano de obra especializada y mejor capacitada a lo largo de la cadena y en los lugares donde propiamente suceden las operaciones logísticas. Las empresas multinacionales cuentan con profesionales en logística de muy alto nivel que radican en el país bajo la modalidad de expatriados. Con su ayuda estas empresas pueden proponer al Estado, sinergias en materia educativa a través de talleres y cursos de especialización para los diferentes actores que necesitan sumarse de manera productiva, a la gestión de las cadenas de suministro locales. De acuerdo a Ballou (2004), compartir prácticas logísticas, contratar expertos y formar diversas asociaciones logísticas deriva en mejores resultados organizacionales. Por otro lado, Carranza et al. (2004) sostienen que parte de la función logística considera también estar al tanto del régimen de la mano de obra para las operaciones, ya que podrían existir grandes variaciones entre un país y otro.

# NOTAS ACADÉMICAS

De acuerdo a lo mencionado por Ballou (2004), las economías emergentes en el mundo son las que necesitarían una mayor interconexión de las operaciones logísticas, que permita integrar ciudades y poblaciones en situación de precariedad y desventaja. Facilitando el desarrollo de la infraestructura logística y mejorando el nivel de los servicios ofrecidos, estas comunidades vulnerables podrían participar de manera más activa en el desarrollo económico del país. De forma simultánea, las cadenas de suministro deben buscar rediseñarse y evolucionar hacia modelos de gestión, que, al tiempo de ser efectivos, sean también sustentables, ya que los avances en tecnología, necesidades del medio ambiente y las demandas de los clientes no permiten que ocurra lo primero sin lo segundo (Chopra y Meindl, 2013).

Finalmente, el Estado debe encontrar los caminos para continuar con la ejecución de los proyectos nacionales logísticos aún pendientes en cartera, así como resguardar los niveles de eficiencia de procesos estratégicos como la gestión de aduanas, factor clave para la flexibilidad y funcionamiento de las cadenas de suministro globales (Carranza et al, 2004). Asimismo, poner especial atención en incentivar la intervención del sector privado para implementar servicios logísticos en diferentes partes de las cadenas de suministro a través de concesiones, asociaciones público-privadas e incluso mejorar el atractivo de ciertos recursos y bienes de exportación en materia tributaria, que deriven en una rápida y efectiva acción privada.

# NOTAS ACADÉMICAS

## Referencias

- Ballou, R. (2004). *Logística, Administración de la Cadena de Suministro*, (5ta. ed.). México: Pearson Educación.
- Banco Mundial. (2018). *Logistics Performance Index*. Recuperado de: <https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking>
- Bowersox, D., Closs, D. y Cooper, M. (2007). *Administración y Logística en la Cadena de Suministros*. (2da. ed.). España: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Carranza, O., Sabriá, F., Resende, P. y Maltz, A. (2004). *Logística. Mejores Prácticas en Latinoamérica*. México: Thomson.
- Chase, R., Jacobs, F., Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministros*. (12da. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Chopra, S. y Meindl, P. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro, Estrategia Planeación y Operación*. (5ta. ed.). México: Pearson Educación.
- Coyle, J., Langley, J., Novack, R. y Gibson, B. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro, Una Perspectiva Logística*. (9na. ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Gestión. (2017, 3 de agosto). CCL: Mover un contenedor en Perú es cuatro veces más caro que en América Latina y Europa. *Gestión*. Recuperado de: <https://tinyurl.com/ybjx26ba>
- Goksoy, A., Vayvay, O. y Ergeneli, N. (2013). Gaining Competitive Advantage through Innovation Strategies: An Application in Warehouse Management Processes. *American Journal of Business and Management*, 2(4), 304-321.