

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS LOGISTICOS
DE COLOMBIA Y PERU**

PABLO ERNESTO RODRÍGUEZ MORENO.

Código: 1210015121

OPCION DE GRADO

Tutor:

MAURICIO MARTINEZ CONTRERAS

2020

Tabla de contenido

Resumen.....	v
Abstract.....	v
Introducción.....	vi
Marco de Referencia.....	vii
Marco Teórico.....	xi
Metodología.....	xx
Resultados.....	xxi
Conclusiones.....	xxvi
Referencias.....	xxvii
Anexos.....	i

Lista de Tablas

Tabla 1. Factores de Matriz Porter y Pestel	xx
Tabla 2. Ponderación Pestel general de Colombia.....	xxi
Tabla 3. Ponderación Porter general de Colombia	xxii
Tabla 4. Ponderación Pestel general de Perú	xxiii
Tabla 5. Ponderación Porter general de Colombia	xxiv

Lista de Figuras

Figura 1 Desempeño logístico de Colombia fuente: lpi.worldbank.org	xii
Figura 2 Factores de desempeño logístico de Colombia, Fuente: Country Score Card: Colombia 2018.....	xiii
Figura 3 Componentes del costo logístico por actividad. Fuente: Observatorio Nacional de Logística 2018.....	xv
Figura 4 Desempeño logístico Países de la Alianza del pacifico Fuente: ComexPeru	xvii
Figura 5 Factores de desempeño logístico de Colombia, Fuente: Country Score Card: Perú 2018	xviii
Figura 6 Resultado de Matriz Pestel de Colombia. Fuente: Elaboración Propia	xxii
Figura 7 Resultado matriz Porter de Colombia. Fuente: Elaboración Propia.....	xxiii
Figura 8 Resultado matriz Pestel de Perú. Fuente: Elaboración Propia	xxiv

Resumen

Por medio de este documento se realizará un análisis comparativo de la industria de servicios logísticos entre Colombia y Perú, utilizando la metodología de análisis PESTEL y PORTER para identificar los factores claves de su desarrollo y posición. Una vez descritas las características de la industria de los países analizados, se evidencio como resultado que la industria de servicios logísticos de Colombia es la que mayor desempeño tiene en el sector en comparación con Perú debido a los requerimientos de mejora en cada uno de los elementos fundamentales de desarrollo con respecto a los demás países en Latinoamérica.

Palabras clave: Servicios logísticos, análisis comparativo, factores clave, Matriz Porter, Matriz Pestel, Latinoamérica.

Abstract

Through this document, a comparative analysis will be performed between the logistics services industry between the countries of Colombia and Peru; Based on the use of the PESTEL and PORTER analysis methodology to identify the key factors of its development and position, describing the characteristics of the industry of the analyzed countries, it was evidenced as a result that the logistics services industry in Colombia is the one that It has higher performance in the sector compared to Peru according to logistics performance due to the improvement requirements in each of the fundamental elements of development with respect to the other countries in Latin America.

Key words: Logistics services, comparative analysis, key factors, Porter Matrix, Pestel Matrix, Latin America.

Introducción

Por medio de este documento se desarrolla un análisis comparativo en la industria de servicios logísticos entre países los latinoamericanos Colombia y Perú, de acuerdo con el análisis e investigación de la información del sector con base en los lineamientos de la metodología, según la información verídica con respecto al comportamiento de la industria logística en los últimos años, así como el nivel de competencia con el que cuenta cada país.

Para identificar la posición de cada país se desarrollarán las matrices PESTEL y PORTER donde se cuantifican cada uno de los factores seleccionados para evaluar el país con respecto a su capacidad en el sector, como conclusión se evidencio que Colombia tiene mayor potencial en la industria de servicios logísticos.

Marco de Referencia

Dentro del estudio estratégico para caracterizar el microentorno y macroentorno de una industria, sector o empresa, se encuentran unas teorías que han sido tomadas como base en el desarrollo del presente análisis.

Según la teoría de la estrategia (Puerta, 2018), varios autores han contemplado determinantes estructurales del sector, donde en el microentorno predomina la teoría del análisis de las fuerzas de Porter, y en el análisis del sector dominan las fuerzas impulsoras observado desde un entorno general.

Al respecto las fuerzas del microentorno que dan la configuración, orden o forma a la competencia, dependen del sector. De esta manera las fuerzas competitivas más agresivas determinan en gran medida la rentabilidad de un sector, sin embargo, dentro de los análisis no siempre es sencillo establecer cuál será la fuerza más importante y que repercuta en los resultados finales del sector. (Porter, 2008).

Además de la rentabilidad la estructura de un sector está determinada por la competitividad. La competitividad según los clásicos de la economía Adam Smith y David Ricardo abordando el tema de la competencia, se evidencia desde la concepción básica de superioridad entre pares analizado desde unas cualidades distintivas. (Peñaloza, 2005).

Otras características que impulsan la estructura del sector son características que enmarcan las 5 fuerzas de Porter: Rivalidad entre competidores ya existentes, Amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación con compradores, poder de negociación con proveedores y amenaza de productos sustitutos. (Porter, 2008).

La rivalidad entre competidores ha sido catalogada como la fuerza central en el análisis de las cinco fuerzas de Porter. La situación del mercado en el momento en que se realice el análisis

esta marcada por la competencia, un ejemplo de esto es si en un sector se compite por los precios finalmente se vera afectado. La rentabilidad del sector será resultado del nivel de la competencia. A un sector menos competitivo más rentabilidad e inversamente. (Peñaloza, 2005).

Dentro de los factores a considerar en el análisis de la rivalidad entre competidores se encuentran la concentración, que es cuantas empresas dominan el mercado si son pocas o si al contrario es un mercado muy atomizado. La Diferenciación en el producto, los consumidores tenderán a cambiar fácilmente de marca mientras mas se parezcan los productos. Los costos de cambio también inciden en el abandono de un producto por otro. (Mata & Rodriguez, C, 2010).

Un segundo factor de las fuerzas de Porter es la amenaza de nuevos entrantes, estos nuevos competidores ejercen una presión sobre el sector en relación con unas nuevas estrategias, capacidades, precios y costos. Este ingreso de nuevos entrantes hace que la rentabilidad del sector sea limitada, si el rendimiento del capital invertido es mayor al costo que genera la operación y esto es conocido en el sector, será mas atractivo para nuevos entrantes ingresar. Algunos factores a tener en cuenta en este análisis serán las economías de escala en relación al costo unitario, la diferenciación en el producto, ventaja en costos y canales de distribución. (Mata & Rodriguez, C, 2010).

La amenaza de productos sustitutos es otra fuerza que a veces no es tan fácil de detectar, la razón es que un sustituto puede aparecer de forma indirecta y está en un eslabón de la cadena diferente. Al respecto se debe considerar de parte de las organizaciones hacer un estudio en relación con los posibles servicios o productos que se consideren amenazas y que permitan disminuir las mismas. (Taípe & Pazmiño, J, 2015).

El poder de negociación con proveedores se refiere al poder que tienen los proveedores con relación a lo que suministran a determinado sector. Factores básicos para considerar son el

número de proveedores, la concentración de estos y los costos de cambio. En este caso si los insumos escasean los proveedores tendrán una posición ventajosa. Si los insumos son estándar y se encuentran fácil en el mercado los proveedores tendrán menos poder. La negociación con los clientes y su poder está ligado también al número de clientes que haya, si son pocos clientes estos tendrán un alto poder de negociación. (Porter, 2008).

Con relación al análisis de Macroentorno, el análisis PEST permite revisar el impacto de los factores externos que no están bajo el control de la organización. Los factores que se consideran en este análisis son factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En este análisis las organizaciones deben estar siempre en la búsqueda de tendencias, análisis de los factores que inciden en sus resultados minimizando amenazas y aprovechando oportunidades. (Martinez & Milla, A, 2012).

Dentro de la pertinencia de estos estudios esta el perfil estratégico del entorno en el cual (Lledó, 2012), enuncia como mediante un perfil estratégico del entorno se pueden concretar los hallazgos del análisis PEST. Este perfil estratégico debería contar con dos fases una consiste en la elaboración de factores claves del entorno agrupado en dimensiones y la segunda en la valoración de estos factores la cual requiere una participación de los entes asociados a la organización o al sector.

Dentro de los factores a considerar están los factores económicos, al respecto cada organización o sector debe definir cuáles son los factores más importantes en este grupo de indicadores, algunos de los indicadores económicos de mayor relevancia son el ciclo económico, índice de desempleo, inflación o el PIB. Estos indicadores nos servirán para realizar una predicción económica para utilizar los recursos de la organización de la manera más eficiente. (Martinez & Milla, A, 2012).

Con relación a los factores Políticos, los procesos políticos, cambios de legislación, regulaciones de los diferentes sectores, afectan la organización y los sectores en particular, algunos factores relacionados son incentivos gubernamentales, legislación del medio ambiente, cambios de gobierno o legislación fiscal. (Londoño, Kurlat, M, & Agüero, J, 2013).

Los factores sociales dependen en gran parte del nivel de educación, los patrones de moda, las tendencias, creencias, edad, estilo de vida, de estos factores y la ubicación de las empresas o distribución de los sectores va a depender si un sector es exitoso, adaptar las estrategias a este tipo de variables es fundamental para garantizar una demanda mas constante y que se mantenga en el tiempo. (Londoño, Kurlat, M, & Agüero, J, 2013).

Finalmente, los factores de tipo tecnológico representan un reto constante para las empresas, es un factor que no se analiza bien del todo. Un estudio realizado a las Pymes (Gálvez, Riascos, S, & Contreras, F, 2014), indica que las pequeñas y medianas empresas en Colombia tiene muy baja disponibilidad y utilización de las TIC bajo un ambiente Web. Este aspecto hace que las empresas tengan una desventaja competitiva, con relación a otros países.

Marco Teórico

La industria de servicios logísticos se desarrolla en las actividades de la infraestructura de transporte, los procesos aduaneros, los tiempos de respuesta a los requerimientos del mercado nacional y global entre otros que establece una posición estratégica de cada país. Donde las políticas públicas de cada estado inciden en todas de las actividades en conjunto con la normatividad existente referente a estas operaciones, que orientan a las organizaciones que se desempeñan en el sector.

Características de la industria de servicios logísticos de Colombia a nivel de macroentorno.

De acuerdo con la información suministrada por la DIAN (2018), el Banco Mundial realiza el índice de desempeño logístico de 160 países entre estos Colombia donde se determina un puntaje internacional que se basa en seis factores clave para medir el rendimiento en esta disciplina de cada país, al realizar una ponderación de los factores expuestos a continuación:

1. Eficiencia del proceso de autorización (es decir, velocidad, simplicidad y previsibilidad de las formalidades) por los organismos de control fronterizo, incluidas las aduanas;
2. Calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte (por ejemplo, puertos, ferrocarriles, carreteras, tecnología de la información);
3. Facilidad para organizar envíos a precios competitivos;
4. Competencia y calidad de los servicios de logística (por ejemplo, operadores de transporte, agentes de aduanas);
5. Capacidad de rastrear y rastrear envíos;

6. Puntualidad de los envíos para llegar al destino dentro del tiempo de entrega programado o previsto.

País	año	Rango LPI	Puntuación LPI	aduana	Infraestructura	Envíos internacionales	Competencia logística	Seguimiento y seguimiento	Puntualidad
Colombia	2018	58	2.94	2.61	2.67	3.19	2.87	3.08	3.17

Figura 1 Desempeño logístico de Colombia fuente: lpi.worldbank.org

Con una posición de 58 sobre 160 países que se evalúan por el banco mundial en el indicador de desempeño logístico, Colombia ha mejorado 38 puestos tan solo en dos años, lo que demuestra que viene con un buen desempeño y a nivel general tiene buenas proyecciones sobre lo trabajado en el sector logístico. Sin embargo, presenta un déficit en su infraestructura vial, al no contar con las vías necesarias para transportar las mercancías de forma eficaz y eficiente desde cualquier lugar del país teniendo en cuenta el alto costo que se genera a las empresas este proceso de transporte interno por las carreteras, también al requerir una mayor cantidad de trabajadores a diferencia de otros países desarrollados, eleva los costos de distribución para las empresas y de manera directa los costos de exportación. (ENL 2018)

Por otra parte, los tiempos de envíos son elevados los cuales representan costos de almacenamiento, manejo para las empresas estos suelen llamarse tiempos muertos. Sin embargo, de acuerdo con el puntaje de desempeño para el país se mejoraron tres factores destacados en los últimos años: infraestructura, facilidad de envíos y competencia logística. Lo cual se evidencia en el aumento del promedio en el puntaje del índice de desempeño logístico para el año 2018 que fue 2.94 con respecto al año 2016 que fue de un 2.61. (Dian 2018).

La mejora de las políticas y avances en cada uno de los factores logísticos como el progreso en la infraestructura terrestre y en los puertos del país, en conjunto con las altas inversiones en tecnologías de la información y las comunicaciones ha permitido evolucionar en estos factores de manera gradual.

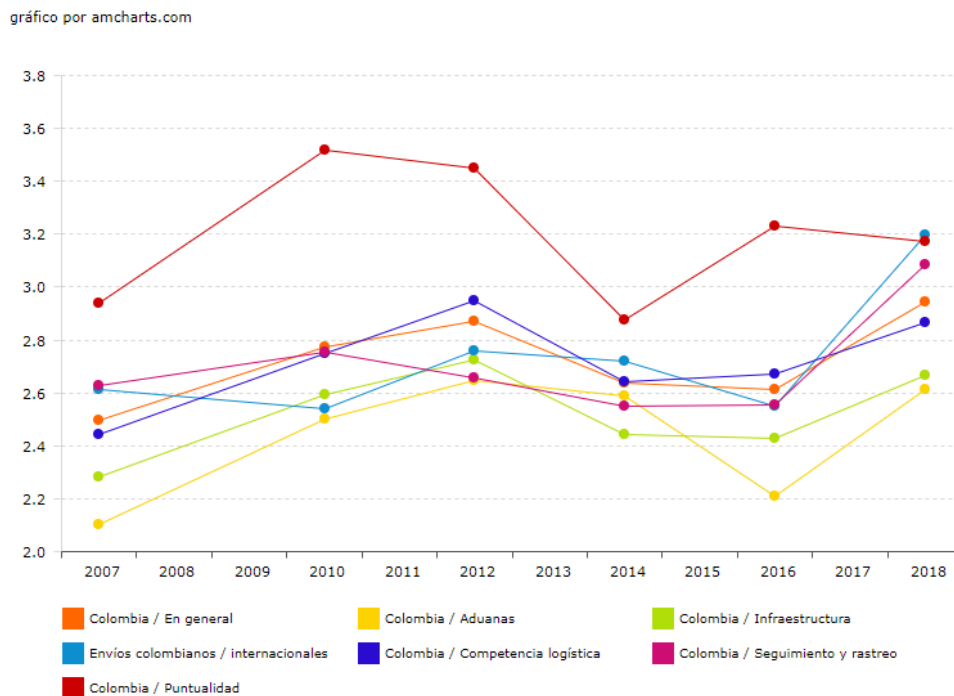


Figura 2 Factores de desempeño logístico de Colombia, Fuente: Country Score Card: Colombia 2018

Por otra parte debido al aumento de la inversión extranjera directa en el país se generan mejoras en los diferentes sectores que permite aumentar la capacidad de respuesta a las problemáticas presentadas en la actualidad, de acuerdo con la balanza de pagos, el incremento en las inversiones fue de un 25.6% para el año 2019 con respecto al 2018. Donde Estados Unidos es uno de los inversionistas enfocados en la Logística y puertos del país. (Portafolio, 2020)

Estas inversiones hacen parte de la planificación del gobierno con los programas que se han establecido en los últimos años como los boletines de estadísticas portuarias que demuestran que en el país se han movilizad0 cargas en los diferentes puertos para el año 2019 con un total de 39.109.334 toneladas en materia de importaciones, y 128.455.349 en exportaciones. Lo cual atrae a organizaciones internacionales para incrementar la inversión en Colombia. (Mintransporte, 2020)

Las características de la industria servicios logísticos de Colombia en el sector.

Se evidencia un gran potencial en los operadores logísticos puesto que en el país representan el 3.9% y son los encargados de las actividades de transporte y almacenamiento de mercancías a nivel nacional, se encuentran empresas de todos los tamaños incluso reconocidas a nivel internacional como DHL y Servientrega. Donde los mayores retos se presentan en los costos tan elevados que se generan para las organizaciones al requerir una operación logística para sus actividades productivas.

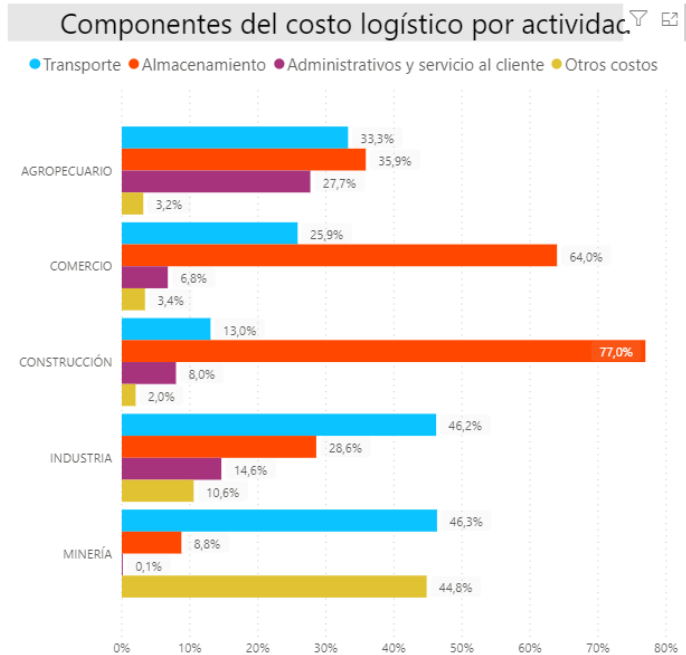


Figura 3 Componentes del costo logístico por actividad. Fuente: Observatorio Nacional de Logística 2018.

Por cada uno de los componentes se evidencia la necesidad de crecimiento del sector para hacer más competitivo al país en estos procesos, además de tener una alta demanda teniendo en cuenta los tiempos de traslado entre las diferentes ciudades principales del país.

Según el estudio del sector logístico realizado por la cámara de comercio de Bogotá (CCB) en el 2019 estas empresas han representado aproximadamente un 10% de los aportes al PIB del país, por lo cual son una fuerza que acompaña a cada una de las industrias y sectores del país, su importancia radica en la aplicación de medidas que atiendan los requerimientos en cada uno de los términos que miden la capacidad del país, con el objetivo de desarrollar y aumentar el rendimiento del país.

Según un análisis de la Revista Dinero este avance que se ha generado en los últimos años es debido a que “los acuerdos comerciales que ha desarrollado Colombia le han permitido incrementar su dinámica de exportación e importación y sobre todo generar una visibilidad a nivel global importante, estando hoy en el radar de grandes inversionistas que ven en el país una plaza apetecida para realizar negocios” Con base en estas nuevas necesidades se ha incrementado el requerimiento en el país de contar con operadores logísticos con la capacidad de gestionar estas operaciones que requiere el sector.

La generación de empleo del sector logístico de Colombia es importante, teniendo en cuenta que el país tiene 111 zonas francas en las regiones y en cada una de estas se contrata una gran cantidad de colombianos como se evidencia en las estadísticas con 218.018 empleos directos e indirectos. (Republica, 2018)

Entre los requerimientos para el desarrollo del logístico del país se destacan los altos costos, tiempos y servicios, además de las barreras que se presentan como la inseguridad y la complejidad de movilización en las zonas urbanas del país, porque los empresarios lo asemejan a un mayor costo en sus operaciones.

Por otra parte, se destaca el impacto ambiental que se genera en el sector esto debido a los materiales que se requieren para el desarrollo de las actividades como son cajas de cartón, insumos de embalaje y la huella de carbono que se genera al transportar las cargas desde las diferentes zonas de interés con la denominada logística verde que según la CCB (2019) un 51% de las empresas del sector implementan alguna acción que contribuye a este aspecto.

Las características de la industria servicios logísticos de Perú a nivel de macroentorno.

Para los países que se encuentran en la lista del índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial es importante conocer cuál ha sido su avance en el sector teniendo en cuenta que es la representación cuantitativa de la competitividad del mismo. Para este caso el país analizado es Perú el cual de acuerdo con el informe del BM para el 2018 se posiciono en el puesto 83 de los 160 países evaluados cuando en el anterior informe se encontraba en el 69, lo que se puede deber al déficit existente en las regulaciones políticas de logística. (ComexPeru, 2018) Al verificar las posiciones los países que componen la alianza del pacifico, Perú es el que menor posición representa mientras Chile (34), México, (51) y Colombia (58).

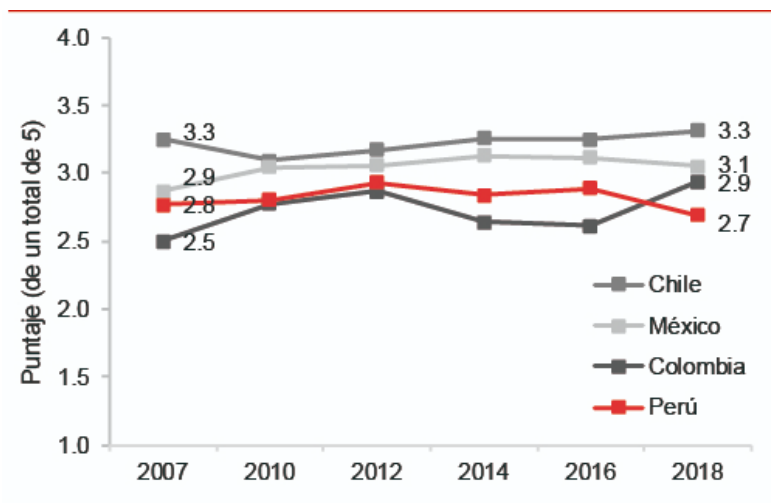


Figura 4 Desempeño logístico Países de la Alianza del pacifico Fuente: ComexPeru

Según el gráfico las medidas que el país ha tomado en los últimos años han ocasionado una menor competitividad con respecto a sus aliados y se evidencia una diferencia en la puntuación aproximada de 0.3, por lo que se requiere una intervención en materia de infraestructura, esto dado

por la brecha existente para la ejecución de las operaciones logísticas en el país que representan altos costos para el sector. (Pineda Cárdenas, Y. L, 2019)

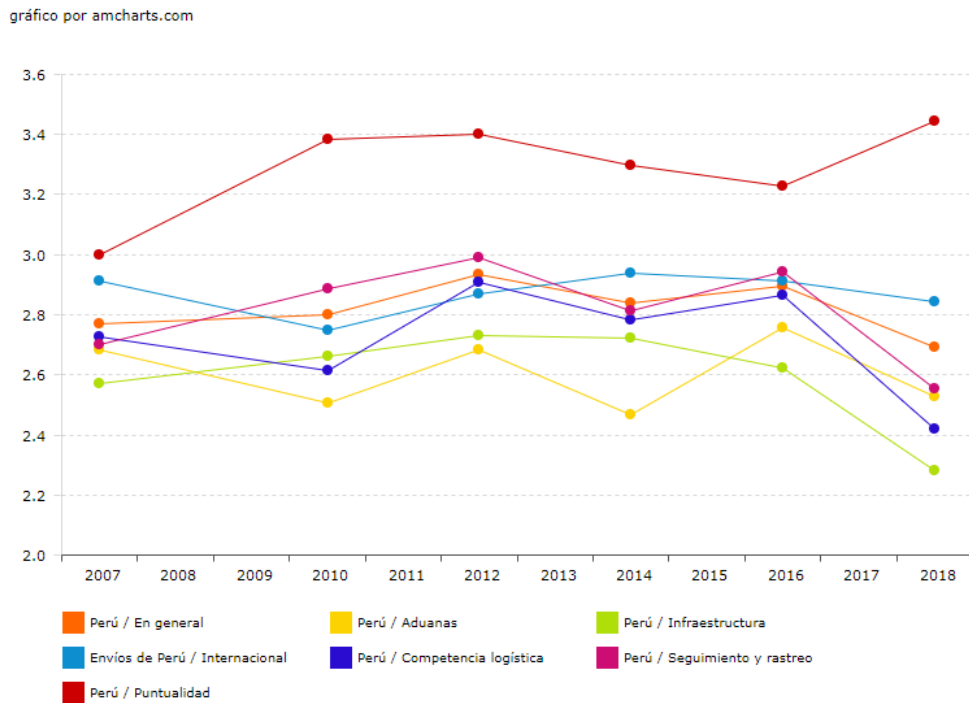


Figura 5 Factores de desempeño logístico de Colombia, Fuente: Country Score Card: Perú 2018

Como se evidencia en la figura anterior el país en el año 2016 presento un aumento en la puntuación en la mayoría de los factores, sin embargo, para el 2018 se disminuye debido a las condiciones de legislación en el país donde el factor de calidad de la infraestructura y eficiencia en la gestión y trámites aduaneros generaron el menor puntaje. Según el Comex Perú (2018) uno de los desafíos para el país es: “asegurar su crecimiento a través de una efectiva integración a los mercados y cadenas globales.”

Las características de la industria servicios logísticos de Perú en el sector.

El sector logístico de todo país es el encargado de dinamizar la economía nacional e internacional por lo que Perú no se excluye del análisis de las características del sector que tiene un potencial de crecimiento, dado que al año el sector factura 1.600 millones de soles con una participación de aproximadamente 800 empresas (Andina, 2018)

Perú se encuentra en un proceso de evolución y adaptación de las nuevas tecnologías del sector logístico que involucra en gran parte el comercio internacional y la dinámica de los requerimientos del sector, que se ve afectada directamente por la capacidad de la infraestructura y los altos costos que se generan a las empresas. Como por ejemplo el desarrollo de modalidades de transporte con la ley de cabotaje y la ampliación del aeropuerto Jorge Chávez (Logistec, 2018)

Por otra parte, con un análisis realizado por el Banco de desarrollo de América Latina en 2016 que establece cual es el perfil logístico del país indica que el territorio cuenta con áreas logísticas como aeropuertos, puertos, carreteras y ferrovías de los cuales depende la capacidad de transportar las mercancías a nivel nacional. Donde la red vial construida es de 84.750 km, el tráfico ferroviario disminuyo en un 15%, mientras el transporte fluvial no es tan implementado y puede ser aprovechado en un futuro. (CAF 2016)

Para las empresas de todos los sectores del país también es preocupante la situación que enfrentan con respecto a los procesos logísticos donde se evidencia una creciente fuerza en los aspectos relacionados con las tecnologías que están a la vanguardia de los cambios para lograr una transformación y adaptación que genere agilidad en los sistemas, menores costos y dar mayor valor agregado a los clientes finales. (Logistec, 2018) Entre los aspectos generales que se comentan con mayor frecuencia y se destacan en el sector se establecen: el almacenamiento y bodegaje, los operadores Logísticos, la tecnología y automatización y la distribución.

Metodología

La metodología utilizada para la comparación de la industria de servicios logísticos entre los países Colombia y Perú, será de carácter descriptivo, en el cual se pretende a través de la exploración de la industria, hacer un análisis de la información recolectada y la comparación con los marcos de referencia de la investigación, por esta razón se realizará una matriz Pestel y matriz Porter en las cuales se describen cuáles son y porque influyen los factores más importantes en la competitividad y el éxito del sector en cada país.

Tabla 1. Factores de Matriz Porter y Pestel

Factores políticos:	Lineamientos del gobierno, legales, acuerdos de relaciones internacionales.
Factores ecológicos:	El impacto que genera el sector al medio ambiente, contaminación y políticas medioambientales.
Factores Legales o Jurídicos:	Normatividad vigente de la industria y de actividades que se realizan en sus procesos
Factores Sociales:	Contribución a la sociedad, apoyo a la comunidad cercana, programas de responsabilidad social.
Factores tecnológicos:	Innovación tecnológica, Tecnología sostenible, plataformas de eCommerce.
Factores económicos:	Macroeconómica, impuestos, inversiones en el sector, financiación y la participación en el PIB.

Fuente: Elaboración Propia

Posterior a la identificación de la información más destacada para la industria con respecto a la interacción con los factores anteriores, se clasifican en cada matriz, se basa en una puntuación DOFA con la valoración numérica desde el 3 a 0 donde 3 es el rango más alto y el 0 es bajo. Para para cada matriz se pueden presentar dos situaciones: positiva en caso de ser una oportunidad y

negativa si se considera una amenaza. En conjunto con el establecimiento del ranking correspondiente al impacto que genera cada factor a la industria.

Resultados

Los resultados son obtenidos por medio de la programación de las matrices donde la ponderación establecida en las matrices se valora de forma automática para su comparación. Como primer resultado se evidencian las matrices para Colombia y después las de Perú.

Tabla 2. Ponderación Pestel general de Colombia

Ponderación Pestel	
<u>Factor</u>	<u>Ponderación</u>
Político	7.1
Económico	0.9
Social	2.8
Tecnológico	3.1
Ecológico	-0.3
Legal	-3.3
Promedio	1.7

Fuente: Elaboración Propia

El grafico respectivo de la tabla es que muestra un mayor análisis que facilita la comparación con respecto al otro país.

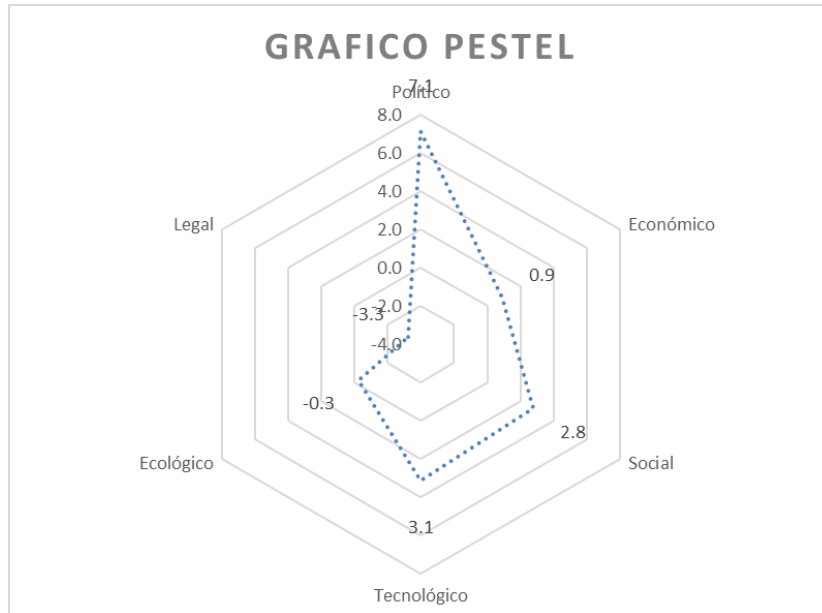


Figura 6 Resultado de Matriz Pestel de Colombia. Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3. Ponderación Porter general de Colombia

Ponderación Porter	
<u>Factor</u>	<u>Ponderación</u>
Poder de Negociación de Clientes	6
Poder de Negociación de Proveedores	9
Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	-6
Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos	-3
Rivalidad entre Competidores	1
Promedio	1.4

Fuente: Elaboración Propia



Figura 7 Resultado matriz Porter de Colombia. Fuente: Elaboración Propia

El resultado final de las dos matrices proporciona una ponderación en la industria servicios logísticos en Colombia es de:

Ponderación General	1.5
----------------------------	-----

Tabla 4. Ponderación Pestel general de Perú

Ponderación Pestel	
<u>Factor</u>	<u>Ponderación</u>
Político	-12.9
Económico	4.0
Social	2.8
Tecnológico	-1.0
Ecológico	0.0
Legal	-1.9

Promedio	-1.5
-----------------	-------------

Fuente: Elaboración Propia

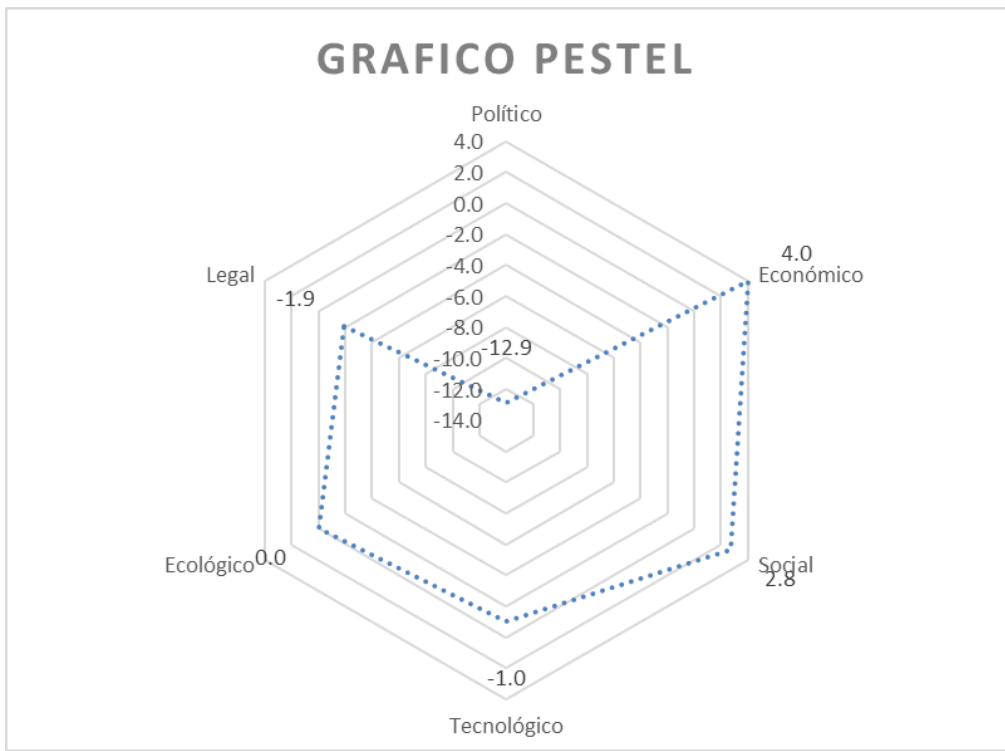


Figura 8 Resultado matriz Pestel de Perú. Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5. Ponderación Porter general de Perú

Ponderación Porter	
<u>Factor</u>	<u>Ponderación</u>
Poder de Negociación de Clientes	3
Poder de Negociación de Proveedores	3
Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	-4
Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos	-3
Rivalidad entre Competidores	-1
Promedio	-0.5

Fuente: Elaboración Propia

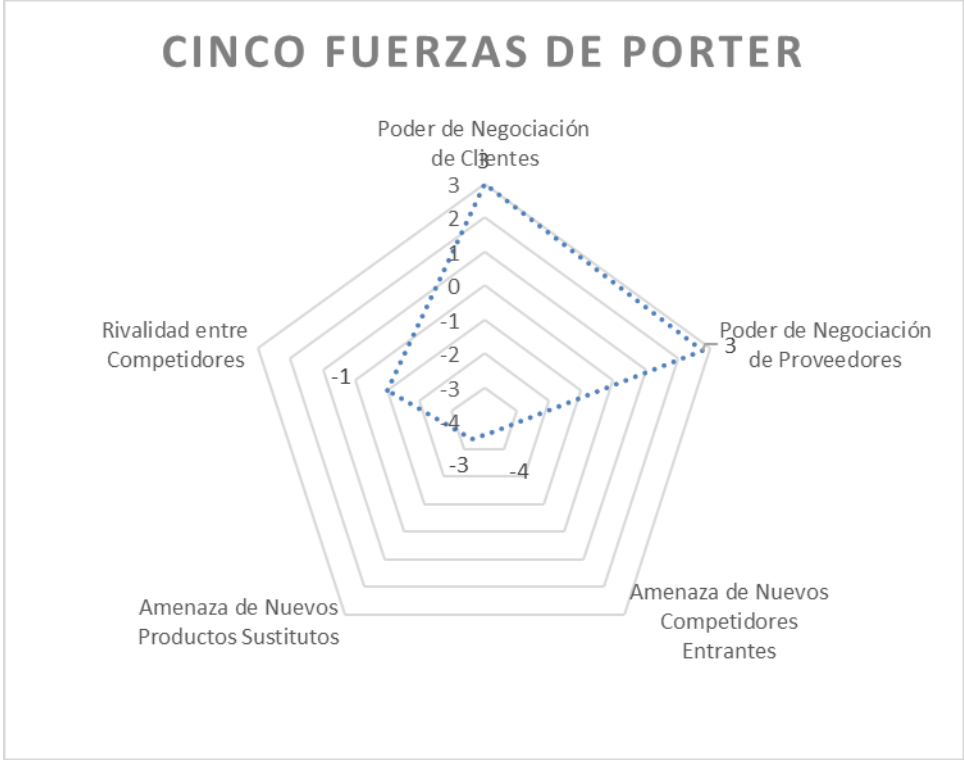


Figura 9. Resultado matriz Porter de Perú. Fuente: Elaboración Propia

El resultado final de las dos matrices proporciona una ponderación en la industria servicios logísticos en Perú es de:

Ponderación General	-1.0
----------------------------	------

Conclusiones

Con respecto al análisis de la industria de servicios logísticos de los países de Colombia y Perú respectivamente a través de la herramienta de la matriz Pestel y Porter en donde anteriormente se visualiza sus resultados, Colombia representa una mayor fuerza para la industria y competencia para responder a los requerimientos del país conforme las políticas y sistemas se adapten a las mejoras existentes para optimizar los procesos actuales.

La identificación de estos factores permite ver el panorama general de la industria en los dos países y establecer un contexto sobre sus operaciones. Como logro de este análisis se tienen dos Matrices por país con la identificación de oportunidades y amenazas, además muestra claramente las posibilidades amplias de crecimiento y mejoras, que contrasta con bajas confrontaciones y fenómenos a evitar.

La ponderación general que se obtiene de las matrices es 1.5, es decir, que esta industria en Colombia debería implementar estrategias que aprovechen las oportunidades de forma adecuada en la gestión y así reducir una parte de las amenazas del entorno. De acuerdo con el análisis realizado se evidencia que los factores que presentan mayor impacto para alcanzar la competitividad en el país son: La infraestructura logística, los sistemas aduaneros y la capacidad de las empresas del sector para adaptarse al cambio tecnológico.

Mientras la ponderación general de Perú es -0.5, es decir, que esta industria requiere de una gran cantidad de mejoras que le permitan a las empresas generar un valor agregado donde se evidencia que una de las mayores amenazas es la infraestructura actual.

Referencias

- Dian (2018) Colombia, puesto 58 en índice de desempeño logístico y 75 en aduanas, recuperado de: <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Comunicado-de-prensa-DIAN-03082018.pdf>
- Durán Castillo, A. J. (2019). Analizar el índice de desempeño logístico de Colombia bajo los reportes del Banco Mundial (BM) (Doctoral dissertation).
- Mejía, S., & Teófilo, J. (2018). Índice de desempeño logístico y exportación de los países miembros de la Alianza del Pacífico, durante el periodo 2010-2016.
- Pérez Canacue, S. M., & Mina Narváez, K. T. (2018). Retos de la logística en Colombia.
- Pineda Cárdenas, Y. L. (2019). Análisis de los procesos logísticos y aduaneros de Colombia vs los de Perú.
- ENL /Encuesta Nacional Logística/ (2018), noviembre 30 de 2018, recuperado de: <https://onl.dnp.gov.co/es/Publicaciones/Paginas/Encuesta-Nacional-Log%C3%ADstica-2018.aspx>
- Dinero (Sin fecha) El sector logístico, un sector dinámico y retador en Colombia, recuperado de: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/multimedia/el-sector-logistico-un-sector-dinamico-y-retador-en-colombia-por-felipe-delgado/242815>
- CCB (2019) /Cámara de Comercio de Bogotá/ Colombia: Sector Logístico.
- República (2018) Las zonas francas que generan más empleo actualmente en Colombia, recuperado de: <https://www.larepublica.co/especiales/especial-zonas-francas/las-zonas-francas-que-generan-mas-empleo-actualmente-en-colombia-2783793>
- Externado (2018) La tecnología en el sector logístico colombiano, recuperado de: <https://dernegocios.uexternado.edu.co/prospectiva/la-tecnologia-en-el-sector-logistico-colombiano-resultados-de-la-tercer-encuesta-nacional-de-logistica-2018/>
- La República (2018) Logística se lleva 13,5% de los ingresos de las compañías en Colombia, recuperado de: <https://www.larepublica.co/economia/logistica-se-lleva-135-de-los-ingresos-de-las-companias-en-colombia-2805319>
- El Portafolio (2018) Las falencias de la regulación aduanera para importaciones, recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/las-falencias-de-la-regulacion-aduanera-para-importaciones-516140>

TCC (sin fecha) Perfil del consumidor logístico en Colombia, recuperado de: <http://www.andi.com.co/Uploads/Perfil%20del%20Consumidor%20Logistico%20TCC.pdf>

ComexPeru (2018) EFICIENCIA LOGÍSTICA: EL PERÚ CAE, recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/eficiencia-logistica-el-peru-cae>

Andina (2019) Sector logístico en el Perú, recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-sector-logistico-el-peru-mueve-alrededor-s-1600-millones-al-ano-770461.aspx>

Andina 2 (2019) Perú promueve la innovación, recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-promovera-innovacion-ampliacion-beneficios-tributarios-hasta-2022-771538.aspx>

Gobierno de Perú (2018), Guía para invertir en Perú, recuperado de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/208665/EY_Gu%C3%ADa_de_Negocios_e_Inversi%C3%B3n_2018-2019.pdf

Logistec (2018) Logística peruana: una industria en movimiento de cara al futuro, recuperado de: <https://www.revistalogistec.com/index.php/logistica/pymes/item/3407-logistica-peruana-una-industria-en-movimiento-de-cara-al-futuro#:~:text=The%20Logistics%20Performance%20Index%20and,puntaje%20general%20de%202.89%20puntos.>

CAF (2016) Perfil Logístico de América Latina (PERLOG) Perú.

Interempresas (2017) Tendencias tecnológicas del sector logístico para 2019, recuperado de: <https://www.interempresas.net/Logistica/Articulos/232322-Tendencias-tecnologicas-del-sector-logistico-para-2019.html>

El comercio (2017) Cuáles son las empresas más importantes del sector logístico, recuperado de: <https://archivo.elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/cuales-son-empresas-mas-importantes-sector-logistico-noticia-1992162>

Gestión (2019) Nivel de Corrupción en Perú, recuperado de: <https://gestion.pe/peru/peru-es-el-tercer-pais-que-se-percibe-como-el-mas-corrupto-de-america-latina-segun-transparencia-internacional-noticia/>

Gestión 2 (2019) Nivel de Competencia Sector Logístico, recuperado de: <https://gestion.pe/economia/alrededor-de-800-empresas-logisticas-compiten-en-un-mercado-de-s-1600-millones-al-ano-noticia/>

Portafolio (2020) La inversión extranjera directa en Colombia creció 25% en 2019, recuperado de:
<https://www.portafolio.co/negocios/inversion/la-inversion-extranjera-directa-en-colombia-llego-al-25-en-2019-538682>

Mintransporte (2020) En 2019 se movilizaron más de 195 millones de toneladas en las zonas portuarias de Colombia, recuperado de:
<https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/8154/en-2019-se-movilizaron-mas-de-195-millones-de-toneladas-en-las-zonas-portuarias-de-colombia-supertransporte/>

La República (2020) República Independiente creció 50% en su logística en los primeros cuatro meses de 2020, recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/república-independiente-logro-crecimiento-de-50-en-los-primeros-cuatro-meses-del-año-3014007>

La República 2 (2020) Flota Logística, la nueva iniciativa de la startup Liftit para atender los servicios logísticos, recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/flota-logistica-la-nueva-iniciativa-de-la-startup-liftit-para-atender-los-servicios-logisticos-3021864>

Dinero (2020) Listo el plan para que el río Magdalena sea navegable, recuperado de:
<https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/como-sera-el-proyecto-de-navegabilidad-del-rio-magdalena/282405>

Anexos

Anexo 1. Matriz Pestel de la industria servicios logísticos en Colombia

No	Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking	Ponderación
1	<i>Ecológico</i>	Logística Verde	Este es un sector que maneja una gran cantidad de materiales en su operación que pueden ser reutilizados en diferentes ocasiones, como lo son las cajas de cartón y los insumos de embalaje de las mercancías (CCB 2019)	<i>OPORTUNIDAD</i>	2	10	1
2	<i>Económico</i>	Exportaciones e importaciones	Los acuerdos internacionales incrementaron la posibilidad de generar alianzas y actividades comerciales a nivel internacional, la inversión al sector permitirá responder a la demanda y oferta de servicios. (Revista Dinero)	<i>OPORTUNIDAD</i>	3	4	4

3	<i>Económico</i>	Costos de operación	Las operaciones logísticas le generan un costo del 13.5% de los ingresos a las empresas colombianas y esto incrementa dependiendo el tamaño de la organización. (La República, 2018)	AMENAZA	2	2	-3
4	<i>Legal</i>	Normatividad Colombiana	Actualmente la legislación existente en el país no es suficiente para responder a las demandas del sector en las mejoras de los factores logísticos como la infraestructura y costos tributarios por los procesos.	AMENAZA	1	5	-1
5	<i>Legal</i>	Sistema Aduanero	Entre los factores de desempeño del país este es uno de los que representa un nivel mas bajo con un 2.61 de puntaje, debido a los procedimientos y tramites en las aduanas que requieren de mucho tiempo y dinero en la gestión (El Portafolio, 2018)	AMENAZA	2	7	-2

6	Político	Ranking Global IDL	Colombia en los últimos años ha mejorado en este ranking, lo cual se evidencia en el aumento del promedio en el puntaje del índice de desempeño logístico para el año 2018 fue 2.94 con respecto al año 2016 que fue de un 2.61. (Dian, 2018)	<i>OPORTUNIDAD</i>	3	1	5
7	Político	Calidad y suficiencia de la infraestructura.	El gobierno es responsable de proveer las condiciones apropiadas para el desarrollo de las actividades logísticas en el sector privado; Infraestructura multimodal. (CCB, 2019)	<i>OPORTUNIDAD</i>	3	9	2
8	Político	Acuerdos y negociaciones internacionales.	Los TLC abren las puertas a las exportaciones e importaciones para el país y es importante analizar los acuerdos internacionales y fortalecerlos para brindar mejores oportunidades a los clientes.	<i>OPORTUNIDAD</i>	3	13	1

9	<i>Tecnológico</i>	Implementación de nuevas tecnologías.	Se han desarrollado diferentes tecnologías de factura electrónica, rastreo de pedidos, sistemas y plataformas que aumentan la competitividad del sector además del apoyo del actual gobierno. (Externado, 2018)	<i>OPORTUNIDAD</i>	3	6	3
10	<i>Tecnológico</i>	Competencia de los servicios logísticos.	Las actividades de innovación logística, como es el desarrollo de plataformas para el intercambio de información en tiempo real (Externado, 2018)	<i>AMENAZA</i>	2	14	0
11	<i>Tecnológico</i>	Sistemas de seguimiento y rastreo.	Los sistemas de rastreo de mercancías permiten mejorar la información que se le brinda a los clientes y ofrece seguridad a las partes involucradas. (ENL, 2018)	<i>OPORTUNIDAD</i>	1	15	0
12	<i>Político</i>	Corrupción	“entendida como el abuso de poder o de conaza por parte de un actor para obtener beneficios personales o de un grupo determinado de poder, en detrimento de los intereses	<i>AMENAZA</i>	3	12	-1

			colectivos, es un obstáculo para la economía colombiana” (TCC)				
13	<i>Ecológico</i>	Cantidad de CO2 producido	Se destaca el impacto ambiental que se genera en el sector esto debido a los largos trayectos de desplazamiento que deben efectuar las empresas y la huella de carbono que se genera al transportar las cargas desde las diferentes zonas de interés (Observatorio Nacional Logístico)	<i>AMENAZA</i>	3	11	-2
14	<i>Social</i>	Generación de Empleos	La generación de empleo del sector logístico de Colombia es importante teniendo en cuenta que el país tiene 111 zonas francas en las regiones y en cada una de estas se contrata una gran cantidad de colombianos como se evidencia en las estadísticas con 218.018 empleos directos e indirectos. (República, 2018)	<i>OPORTUNIDAD</i>	3	3	5

15	<i>Social</i>	Inseguridad en el sector logístico	En la encuesta nacional logística realizada, el 42.4% de las empresas consideran que los robos, la delincuencia y actividades criminales son una barrera para el sector (CCB 2019)	AMENAZA	2	8	-2
----	---------------	------------------------------------	--	---------	---	---	----

Anexo 2. Matriz Porter de la industria servicios logísticos en Colombia

No	Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking	Ponderación
1	Poder de Negociación de Clientes	Competencia tecnológica de los competidores	según la Balanza de Pagos del Banco de la República, en el 2018 se registró un aumento del 25,6% de la inversión internacional en el país con respecto a 2018 y Estados Unidos invirtió en logística y puertos (Portafolio, 2020)	OPORTUNIDAD	3	1	5
2	Poder de Negociación de Proveedores	Incentivos a la innovación	Es una de las banderas del actual gobierno, por lo que significa una gran oportunidad para los emprendedores. El gobierno es responsable de proveer las condiciones apropiadas	OPORTUNIDAD	2	2	3

			para el desarrollo de las actividades logísticas en el sector privado; Infraestructura multimodal. (CCB, 2019)				
3	Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	Oferta de los competidores	Al ingresar inversión extranjera los servicios logísticos se vuelven muy competitivos, lo que pone un top muy alto para el mercado colombiano. En 2019 ProColombia acompañó 209 proyectos con nuevas inversiones y reinversiones de compañías extranjeras en el país. (Portafolio, 2020)	AMENAZA	3	7	-3
4	Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos	Desarrollo de servicios sustitutos	El desarrollo de la tecnología y los fletes cada vez más económicos los servicios logísticos tienden a desaparecer. (La República, 2020)	AMENAZA	2	3	-3
5	Poder de Negociación de Proveedores	Valores agregados en los servicios.	Esto es fundamental, los clientes de servicios logísticos esperan mejor calidad en el servicio y de manera inmediata, por lo que los servicios deben dar un valor agregado en tiempo y servicio. (La República, 2020)	OPORTUNIDAD	2	4	3

6	Rivalidad entre Competidores	Competitividad.	La inversión extranjera ha dejado un buen referente en cuanto a la competitividad en los servicios logísticos y varias empresas han ingresado al mercado ofreciendo nuevos servicios. (Externado, 2018)	OPORTUNIDAD	3	6	3
7	Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	Nuevos modelos de negocios.	El proyecto del gobierno nacional de navegabilidad para el río Magdalena como corredor fluvial para el transporte marítimo, que mejore los procesos logísticos del país. (Dinero, 2020)	AMENAZA	3	5	-4
8	Rivalidad entre Competidores	Tamaño de las empresas del sector	De acuerdo con la Encuesta Nacional Logística realizada se evidencia que las empresas grandes responden mejor a la demanda del sector y se genera menores costos con respecto a una mediana o pequeña empresa del sector (Observatorio Nacional Logístico)	AMENAZA	2	9	-2
9	Poder de Negociación de Clientes	Disminución del precio de los servicios	Para las organizaciones de todos los sectores del país es esencial el aumento de mejoras en Las operaciones logísticas y así reducir el costo del 13.5% de los ingresos a las empresas	OPORTUNIDAD	1	11	1

			colombianas (La República, 2018)				
10	Poder de Negociación de Proveedores	Diferenciación de los servicios	En Colombia existe un número de empresas que se destacan en el sector, por contar con personal profesional, y excelente manejo en cuanto al cumplimiento y eficiencia a la hora de ofrecer el servicio. (marketing4ecommerce, 2019)	OPORTUNIDAD	3	8	3
11	Poder de Negociación de Clientes	Disponibilidad de información para el comprador	El acceso a la información de adquisición del servicio se puede manejar a través de las diferentes plataformas que se existen (páginas Web, apps), hoy en día la publicidad de las empresas se logra a través de las redes sociales lo cual facilita el acceso al cliente y permite establecer una comunicación más efectiva en cuanto a las sugerencias y reclamos. (La República, 2020)	OPORTUNIDAD	2	14	0

12	Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	Control por parte de las entidades pertinentes	La regulación existente en la actualidad para ingresar al mercado colombiano por parte de empresas extranjeras es básica teniendo en cuenta los acuerdos establecidos por los TLC lo cual facilita su ingreso al sector (Dinero)	AMENAZA	2	15	0
13	Rivalidad entre Competidores	Competidores participantes en la industria	El crecimiento exponencial de las compañías de la industria logística ha incrementado por el confinamiento del Covid-19 en el país. (La República, 2020)	AMENAZA	2	12	-1
14	Rivalidad entre Competidores	Valor precio del servicio sustituto	Las nuevas plataformas tecnológicas permiten la generación de servicios logísticos con mayor eficiencia y pueden con una adecuada gestión pueden alcanzar menores precios por su servicio (La República 2, 2020)	AMENAZA	2	13	-1
15	Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	Crecimiento de la demanda de la industria	Existe una constante en el crecimiento de la demanda en la industria, esto hace que día a día aparezcan nuevos competidores al sector, lo cual permitirá responder a la demanda y	OPORTUNIDAD	2	10	1

			oferta de servicios. (Revista Dinero, 2020)				
--	--	--	---	--	--	--	--

Anexo 3. Matriz Pestel de la industria servicios logísticos en Perú

No	Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking	Ponderación
1	Ecológico	Logística sostenible	Promover la sostenibilidad de las operaciones logísticas para mantener un equilibrio con el impacto al medio ambiente (CAF, 2016)	AMENAZA	1	15	0
2	Económico	Crecimiento del sector	el sector que tiene un potencial de crecimiento, dado que en el año el sector factura 1.600 millones de soles con una participación de aproximadamente 800 empresas (Andina, 2018)	OPORTUNIDAD	3	2	5
3	Económico	Puntualidad de los servicios	Para el sector logístico uno de los indicadores de desempeño es la puntualidad de los servicios y en este caso, es el único que se a mantenido con el tiempo e incrementado. (ComexPerú, 2018)	OPORTUNIDAD	2	5	3

4	Legal	Sistema Aduanero	Al no contar con sistemas regulatorios modernos que respondan las necesidades globales ni con sistemas informáticos actualizados, el sistema aduanero no es competitivo para atender las necesidades del sector (Andina, 2018)	AMENAZA	2	3	-3
5	Legal	Regulaciones y normas	La normatividad peruana en asuntos de logística aun es de carácter reactivo, ejemplo de ello la Ley de Cabotaje, que reacciona ante situaciones de crisis inminente y no preventiva no de visión de futuro. Sin embargo, están en gestión normas más viables. (Logistec, 2018)	OPORTUNIDAD	3	12	1
6	Político	Ranking Global en IDL	En la medición de IDL (2018), Perú alcanzó el puesto 83 con un puntaje general de 2,69 puntos, bajando 14 puestos respecto a la medición anterior (2016) y logrando un puntaje general de 2.89 puntos (ComexPeru, 2018)	AMENAZA	3	1	-5
7	Político	Acuerdos y Negociaciones Internacionales	Los tratados internacionales no representan una ventaja competitiva para los mercados emergentes, lo	AMENAZA	3	13	-1

			cual amplia la brecha de equidad e ineficiencia (CAF, 2016)				
8	Político	Calidad y suficiencia de la infraestructura	La infraestructura logística peruana presenta grandes oportunidades de mejora al requerir implementaciones de reposición de medios y vías multimodales con visión sostenible (Logistec,2018)	AMENAZA	3	4	-4
9	Tecnológico	Adaptación a la nueva tecnología	Perú se encuentra en un proceso de evolución y adaptación de las nuevas tecnologías del sector logístico que involucra en gran parte el comercio internacional y la dinámica de los requerimientos del sector (Logistec,2018)	AMENAZA	2	11	-1
10	Social	Impulso a la economía	Al generar una mejora en el sector el país se beneficia de inversiones y agilidad de la competitividad a nivel internacional (Logistec,2018)	OPORTUNIDAD	3	9	2
11	Político	Inversión en infraestructura logística	El país requiere de la capacidad de infraestructura para aumentar su rendimiento en el sector por medio de apoyo monetario en proyectos de este tipo	OPORTUNIDAD	2	14	0

			(Pineda Cárdenas, Y. L, 2019)				
12	Social	Competencia de profesionales	El sector requiere de personal calificado como a nivel técnico profesional que viene en ascenso, los perfiles universitarios avanzan hacia el cumplimiento de estándares de la industria 4.0 (Comex Perú, 2018)	OPORTUNIDAD	2	8	2
13	Económico	Altos costos de Operación	Las operaciones logísticas le generan altos costos a las empresas esto debido al proceso de adaptación que atraviesa el país (ComexPeru, 2018)	AMENAZA	3	6	-3
14	Político	Corrupción	Perú al igual que muchos de los países latinoamericanos, está afectado por el fenómeno de la corrupción que genera importantes ineficiencias administrativas, desvió de recursos, desconfianza de inversionistas. Es el 3 país con mayor corrupción en América Latina (Gestión, 2019)	AMENAZA	3	7	-3

15	Social	Informalidad en el sector	Para el sector la cifra llega al 83% de informalidad. Lo cual representa una gran cantidad de la población que no cuenta con los beneficios de un trabajo formal (Andina, 2018)	AMENAZA	2	10	-1
----	--------	---------------------------	---	---------	---	----	----

Anexo 4. Matriz Porter de la industria servicios logísticos en Perú

No	Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking	Ponderación
1	Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	Competencia tecnológica de los competidores	Al generar una mejora en el sector el país se beneficia de inversiones y agilidad de la competitividad a nivel internacional, con la tecnología de nuevas empresas (Logistec,2018)	AMENAZA	2	3	-3
2	Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	Incentivos a la innovación	Norma del Gobierno hace más atractivo y eficiente el beneficio por innovación, especialmente para las pymes (Andina 2, 2019)	OPORTUNIDAD	3	2	5
3	Rivalidad entre Competidores	Oferta de los competidores	En el sector actualmente compiten más de 800 empresas por el liderazgo y participación del mercado (Gestión 2, 2019)	AMENAZA	1	5	-1

4	Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos	Desarrollo de productos sustitutos	La oportunidad de desarrollar productos sustitutos es alta sobre todo aquellas vinculadas a desarrollo tecnológicos. En Perú aun no cuenta con la capacidad de generar una respuesta efectiva al sector (CAF, 2016)	AMENAZA	3	6	-3
5	Poder de Negociación de Proveedores	Valores agregados en los servicios.	El poder negociador es bajo debido a la debilidad de la oferta de valores agregados en el servicio, prioritariamente en el área de I+D. Sin embargo, el país viene en un importante avance (Comex Perú, 2018)	OPORTUNIDAD	2	4	3
6	Poder de Negociación de Clientes	Competitividad.	Los clientes día a día esperan una oferta altamente competitiva en los servicios y gracias al proceso de mejoras que se genera en el país con la tecnología se puede ofrecer mejores alternativas (Logistec,2018)	OPORTUNIDAD	3	1	5
7	Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	Nuevos modelos de negocios.	Las inversiones que estableció el gobierno con los planes para la ampliación de aeropuertos y zonas que requieren una adaptación a la oferta del sector (Logistec, 2018)	AMENAZA	3	7	-3

8	Rivalidad entre Competidores	Capacidad de las empresas del sector	A nivel Latinoamérica se evidencia que las empresas grandes responden mejor a la demanda del sector y se genera menores costos con respecto a una mediana o pequeña empresa del sector por su gestión en escalafón (Gestión 2, 2019)	AMENAZA	2	10	-1
9	Poder de Negociación de Clientes	Aumento del precio de los servicios	Las operaciones logísticas le generan altos costos a las empresas por lo que se debe incrementar los precios para los clientes (ComexPeru, 2018)	AMENAZA	3	9	-2
10	Rivalidad entre Competidores	Calidad de los servicios	Las empresas que se destacan en el sector realizan inversiones a largo plazo para optimizar sus procesos logísticos para sus clientes (El comercio, 2017)	OPORTUNIDAD	2	14	0
11	Poder de Negociación de Clientes	Disponibilidad de información para el comprador	Desde el acceso al internet las personas o empresas interesadas en contratar estos servicios pueden encontrar una empresa del sector desde cualquier motor de búsqueda (Logistec, 2018)	AMENAZA	2	15	0

12	Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	Barreras de ingreso al sector	El actual gobierno impulsa el ingreso de nuevas empresas al sector de nivel internacional por medio de obras por impuestos (Gobierno de Perú, 2018)	AMENAZA	2	12	-1
13	Rivalidad entre Competidores	Competidores participantes en la industria	Las empresas que lideran el sector logístico cuentan con una trayectoria en el mercado y las nuevas tienen en cuenta las fallencias existentes (Gestión 2, 2019)	OPORTUNIDAD	1	13	0
14	Rivalidad entre Competidores	Valor precio del servicio sustituto	Las tendencias en el sector como el internet de las cosas, la inteligencia artificial y análisis de datos entre otras pueden generar un menor costo de operación para las empresas que las utilicen (Interempresas, 2019)	OPORTUNIDAD	2	11	1
15	Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	Crecimiento de la demanda de la industria	El sector Logístico tiene un potencial de crecimiento, dado que en el año 2017 el sector factura 1.600 millones de soles con una participación de aproximadamente 800 empresas (Andina, 2018)	AMENAZA	2	8	-2

