

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico del Puerto de Paita**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Javier Erwin Dávila Salazar**

**Eric Rubén Morales Dávila**

**Cecilia Sofía Pomar Hachimine**

**Alina Liliana Santos Conde**

**Asesor: Juan Narro Lavi**

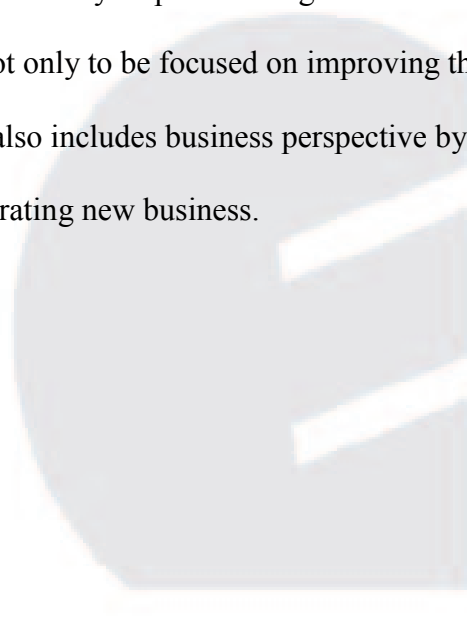
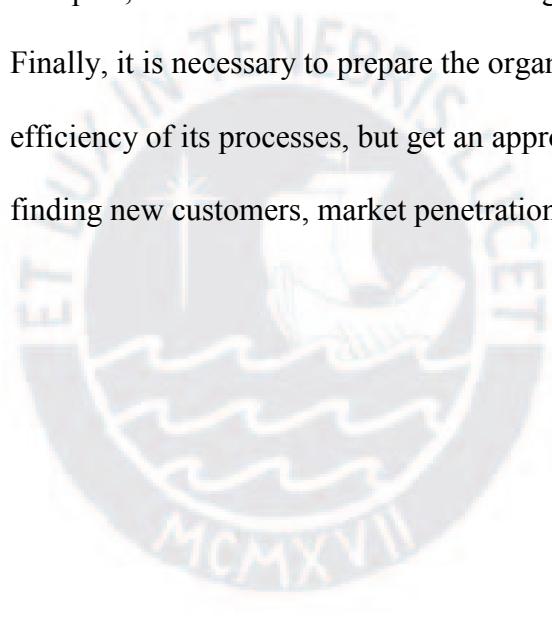
**Surco, Febrero de 2016**

## Resumen Ejecutivo

El presente estudio desarrolla el Plan Estratégico del Puerto de Paita con el objetivo de lograr posicionarlo dentro de los principales 25 puertos de contenedores de Latinoamérica. Los análisis realizados en base al modelo secuencial del proceso estratégico revelan que el puerto tiene importantes ventajas comparativas y competitivas que generan estrategias de tipo intensiva y de diversificación, cuya aplicación convertirá al Puerto de Paita en el principal eslabón del comercio exterior entre la comunidad económica del Asia – Pacífico, la Macro Región Norte del Perú y el puerto de Manaus en Brasil vía transporte intermodal; además, logrará también ser reconocida como una organización socialmente responsable. Por último, es necesario preparar a la organización para pasar del enfoque centrado en la mejora de la eficiencia de sus procesos, hacia un enfoque que incluya también una perspectiva comercial a través de la búsqueda de nuevos clientes, penetración en el mercado y generación de nuevos negocios.

### **Abstract**

This study develops the Strategic Plan of the Port of Paita to positioning it within the top 25 container ports in Latin America. The analysis performed as part of the sequential model of the strategic process reveals that the port has significant comparative and competitive advantages that generate intensive and diversification strategies type, the application will make the Port of Paita in the main link in trade between the economic community of Asia - Pacific, North Macro Region of Peru and the port of Manaus in Brazil via intermodal transport; also it will achieve also be recognized as a socially responsible organization. Finally, it is necessary to prepare the organization not only to be focused on improving the efficiency of its processes, but get an approach that also includes business perspective by finding new customers, market penetration and generating new business.



## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xiii</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xvi</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Puerto de Paita .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General del Puerto de Paita.....	2
1.2 Conclusiones .....	11
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>12</b>
2.1 Antecedentes .....	12
2.2 Visión .....	15
2.3 Misión .....	15
2.4 Valores .....	15
2.5 Código de Ética.....	16
2.6 Conclusiones .....	16
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>17</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones .....	17
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	17
3.1.2 Potencial nacional .....	21
3.1.3 Principios cardinales .....	31
3.1.4 Influencia del análisis en el Puerto de Paita.....	33
3.2 Análisis Competitivo del País .....	34
3.2.1 Condiciones de los factores .....	35
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	37
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	39
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	41

3.2.5 Influencia del análisis en el Puerto de Paita.....	43
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	45
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	45
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	52
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	62
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	70
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	72
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	76
3.5 El Puerto de Paita y sus Competidores .....	77
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	77
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	78
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	79
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	82
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	85
3.6 El Puerto de Paita y sus Referentes.....	89
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	94
3.8 Conclusiones .....	96
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>97</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	97
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	97
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	103
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	109
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	122
4.1.5 Recursos humanos (H).....	131
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	132

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	137
4.1.8 Responsabilidad social empresarial .....	140
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	142
Mapa de Stakeholders del Puerto de Paita .....	143
4.3 Conclusiones .....	145
<b>Capítulo V: Intereses del Puerto de Paita y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>147</b>
5.1 Intereses del Puerto de Paita .....	147
5.2 Potencial del Puerto de Paita.....	148
5.3 Principios Cardinales del Puerto Paita .....	153
5.4 Matriz de Intereses del Puerto de Paita (MIO) .....	156
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	157
5.6 Conclusiones .....	157
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>159</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	159
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	161
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	163
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	166
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	167
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	168
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	168
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	170
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	170
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	172
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	173
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	173

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	177
6.13 Conclusiones .....	178
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>179</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	179
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	179
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	184
7.4 Estructura del Puerto de Paita .....	185
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	186
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	189
7.7 Gestión del Cambio.....	191
7.8 Conclusiones .....	193
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>195</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	195
8.1.1 Aprendizaje y crecimiento interno.....	196
8.1.2 Procesos internos .....	196
8.1.3 Clientes .....	197
8.1.4 Financiera.....	197
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	197
8.3 Conclusiones .....	200
<b>Capítulo IX: Competitividad del Puerto de Paita.....</b>	<b>201</b>
9.1 Análisis Competitivo del Puerto de Paita .....	201
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto de Paita.....	203
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Puerto de Paita.....	207
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	209
9.5 Conclusiones .....	211

<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>213</b>
10.1 Plan Estratégico Integral .....	213
10.2 Conclusiones Finales .....	215
10.3 Recomendaciones Finales .....	215
10.4 Futuro del Puerto de Paita.....	217
<b>Referencias.....</b>	<b>219</b>
<b>Apéndice A: Inversión Adicional Requerida por la Concesión del Puerto Paita .....</b>	<b>243</b>
<b>Apéndice B: Plan de Mantenimiento preventivo del Puerto de Paita.....</b>	<b>244</b>
<b>Apéndice C: Tarifas de los servicios del Puerto de Paita .....</b>	<b>247</b>





## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Principales puertos de contenedores del Perú</i> .....	5
Tabla 2 <i>Tráfico de carga del Puerto de Paita</i> .....	6
Tabla 3 <i>Principales productos movilizados por el Puerto de Paita</i> .....	8
Tabla 4 <i>Exportaciones Peruanas por Región de Procedencia y Sector, 2014</i> .....	10
Tabla 5 <i>Matriz de Misión y Visión de los organismos relacionados con el Puerto de Paita</i> ..	13
Tabla 6 <i>Matriz de intereses nacionales</i> .....	20
Tabla 7 <i>Latitudes y longitudes del Perú</i> .....	23
Tabla 8 <i>PBI por industria económica</i> .....	26
Tabla 9 <i>Principales productos exportados 2013 - 2014 (Millones US dólares de 2002)</i> .....	38
Tabla 10 <i>Descentralización productiva: Estudio de conformación de cadena de valor</i> .....	42
Tabla 11 <i>Panorama de las proyecciones de Perspectivas de la economía mundial</i> .....	54
Tabla 12 <i>Exportación e importación FOB real: 2014 – 2015</i> .....	57
Tabla 13 <i>Proyectos de irrigación en la costa</i> .....	58
Tabla 14 <i>Producción Agrícola de Macro Región Norte, 2013</i> .....	60
Tabla 15 <i>Producción Madera Macro Región Norte, 2013</i> .....	61
Tabla 16 <i>Indicadores demográficos por departamentos relacionados al Puerto de Paita</i> .....	62
Tabla 17 <i>Evolución de la desigualdad del gasto (coeficiente de Gini)</i> .....	63
Tabla 18 <i>Compra de autos por Región (Macro Región Norte, Lima y Resto) del 2010 al 2016</i> .....	65
Tabla 19 <i>Cantidad de Sucursales por sector dentro de la Macro Región Norte</i> .....	67
Tabla 20 <i>Gasto Público en educación por alumno y tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, 2011-2012</i> .....	69
Tabla 21 <i>Superficie agrícola del Perú, según departamento, 1975, 1995, 2000 y 2012</i> .....	73
Tabla 22 <i>Superficie de bosques naturales o tropicales: 2000, 2005, 2010 y 2013</i> .....	74

Tabla 23 <i>Matriz MEFE del Puerto de Paita</i> .....	76
Tabla 24 <i>Evolución de vías férreas construidas</i> .....	79
Tabla 25 <i>Infraestructura aeroportuarias existentes a nivel nacional.</i> .....	80
Tabla 26 <i>Ranking de infraestructura vial, ferroviaria, portuaria y aeroportuaria del Perú</i> ..	82
Tabla 27 <i>Distancias y tiempos estimados desde el Puerto Bolívar</i> .....	84
Tabla 28 <i>Costos y Tiempos asociados a la Importación y Exportación de Bienes</i> .....	86
Tabla 29 <i>Movimiento de contenedores del Puerto de Paita y sus competidores</i> .....	87
Tabla 30 <i>Comparación de equipos e infraestructura del Puerto de Paita y sus competidores</i> .....	88
Tabla 31 <i>Ingresos y salidas de mercancías del Puerto de Rotterdam, 2014</i> .....	90
Tabla 32 <i>Infraestructura del Puerto de Rotterdam, 2014</i> .....	91
Tabla 33 <i>Infraestructura del Puerto de Singapur, 2014</i> .....	93
Tabla 34 <i>Matriz Perfil Competidor del Puerto de Paita</i> .....	94
Tabla 35 <i>Matriz de Perfil Referencial del Puerto de Paita</i> .....	95
Tabla 36 <i>Inversiones mínimas contempladas en la concesión del Puerto de Paita</i> .....	99
Tabla 37 <i>Rendimientos, niveles de servicio y productividades mínimas del Puerto de Paita</i> .....	100
Tabla 38 <i>Principales clientes del Puerto de Paita</i> .....	105
Tabla 39 <i>Servicios estándar del puerto Paita</i> .....	107
Tabla 40 <i>Matriz de tarifas de modalidades de embarque del Puerto de Paita</i> .....	119
Tabla 41 <i>Descripción de los muelles del Puerto de Paita</i> .....	121
Tabla 42 <i>Infraestructura del Puerto de Paita</i> .....	121
Tabla 43 <i>Accionistas de TPE</i> .....	122
Tabla 44 <i>Estado de Ganancias y Pérdidas de TPE Paita S.A. 2012-2014</i> .....	125
Tabla 45 <i>Comparativo ingresos por prestación de servicios portuarios 2012 y 2013</i> .....	127

Tabla 46 <i>Balance General de Terminales Portuarios Euroandinos Paita S.A. 2012-2014</i> ..	128
Tabla 47 <i>Estructura del Patrimonio de TPE Paita S.A. 2013-2014</i> .....	129
Tabla 48 <i>Ratios de rentabilidad y liquidez de TPE (2012-2014)</i> .....	130
Tabla 49 <i>Ejemplo de funciones cubiertas por los PCS</i> .....	134
Tabla 50 <i>Matriz MEFI del Puerto de Paita</i> .....	143
Tabla 51 <i>Definición de los grupos de interés del Puerto de Paita</i> .....	144
Tabla 52 <i>Población Zona influencia de Puerto de Paita: Macro región norte - 2014</i> .....	149
Tabla 53 <i>Matriz de Intereses del Puerto de Paita (MIO)</i> .....	156
Tabla 54 <i>Matriz FODA del Puerto de Paita</i> .....	160
Tabla 55 <i>Estrategias Específicas del FODA y sus Estrategias Alternativas</i> .....	161
Tabla 56 <i>Matriz PEYEA del Puerto de Paita</i> .....	162
Tabla 57 <i>Participación del Puerto de Paita en las Unidades de Negocio Basadas en los Servicios de Carga 2010</i> .....	165
Tabla 58 <i>Matriz de Decisión del Puerto de Paita</i> .....	169
Tabla 59 <i>MCPE del Puerto de Paita</i> .....	171
Tabla 60 <i>Matriz de Rumelt para Evaluar las Estrategias del Puerto de Paita</i> .....	172
Tabla 61 <i>Criterio de Calificación de la Matriz de Ética</i> .....	173
Tabla 62 <i>Matriz de Ética del Puerto de Paita</i> .....	174
Tabla 63 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia del Puerto de Paita</i> .....	175
Tabla 64 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo del Puerto de Paita-</i> .....	176
Tabla 65 <i>Matriz de Posibilidades de los competidores</i> .....	177
Tabla 66 <i>Objetivos a Corto Plazo del Puerto de Paita</i> .....	180
Tabla 67 <i>Recursos Asignados para los Objetivos a Corto Plazo del Puerto de Paita</i> .....	182
Tabla 68 <i>Políticas del Puerto de Paita</i> .....	187
Tabla 69 <i>Balance Scorecard del Puerto de Paita</i> .....	198

Tabla 70 <i>Ranking Mundial de Competitividad 2015</i> .....	201
Tabla 71 <i>Indicadores de Performance Logístico</i> .....	202
Tabla 72 <i>Valoración Cualitativa de los Atributos de Competencia Interportuaria</i> .....	205
Tabla 73 <i>Variables de decisión para escoger un puerto</i> .....	206
Tabla 74 <i>Distribución de la superficie del ZAL de Paita</i> .....	209
Tabla 75 <i>Plan Estratégico integral del Puerto de Paita</i> .....	214

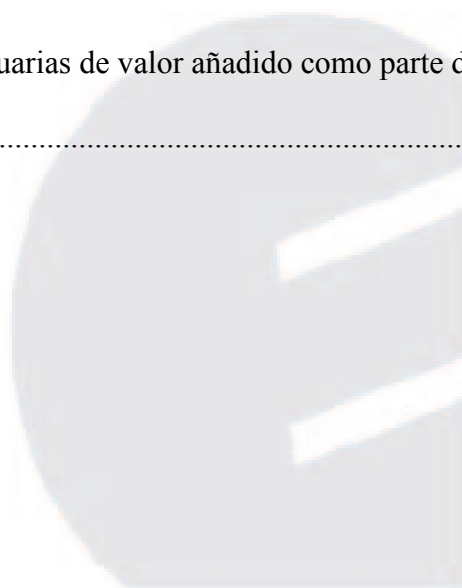
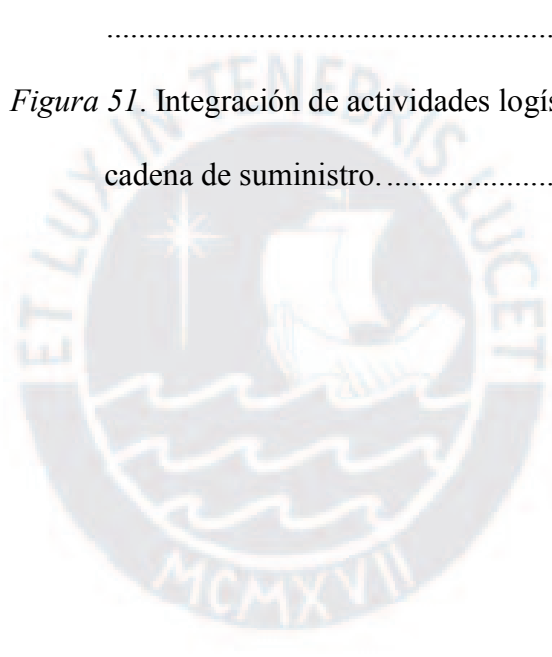


## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i> Línea de tiempo de la evolución del Puerto de Paita.....	1
<i>Figura 2.</i> Mapa del proyecto estructurado del Eje Amazonas del IIRSA .....	3
<i>Figura 3.</i> Distribución anterior del Puerto de Paita (izq.) y distribución actual (der.).....	4
<i>Figura 4.</i> Puerto de Paita en el Ranking de puertos de América Latina y el Caribe .....	5
<i>Figura 5.</i> Evolución del volumen de carga por tipo de régimen del Puerto de Paita.....	7
<i>Figura 6.</i> Mapa de la Macro Región Norte del Perú. ....	9
<i>Figura 7.</i> Eje vial Paita - Tarapoto - Yurimaguas, Puertos, Centros Logísticos e Hidrovías..	19
<i>Figura 8.</i> Mapas de los Océanos del Mundo, 2015. ....	22
<i>Figura 9.</i> Mapa del Mar del Perú.....	24
<i>Figura 10.</i> Mapa Frontera Marítima Perú – Chile.....	25
<i>Figura 11.</i> Evolución del PBI en últimos 10 años.....	25
<i>Figura 12.</i> Balanza comercial 2008 -2017. ....	28
<i>Figura 13.</i> Los factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú.....	40
<i>Figura 14.</i> Perú: Conflictos sociales registrados por mes. ....	47
<i>Figura 15.</i> Sistema portuario del Eje de Integración y Desarrollo del Amazonas. ....	48
<i>Figura 16.</i> Evolución del aumento del producto potencial y sus componentes .....	53
<i>Figura 17.</i> Evolución de las exportaciones e importaciones peruanas (en millones de US dólares de 2002).....	56
<i>Figura 18.</i> Ruta alternativa intermodal norte de Brasil – Continente asiático .....	59
<i>Figura 19.</i> Crecimiento del NSE A,B y C por departamentos (interior urbano).....	64
<i>Figura 20.</i> Evolución y facturación de los centros comerciales en el Perú.....	65
<i>Figura 21.</i> Sistemas portuarios comunitarios .....	71
<i>Figura 22.</i> Evolución de los buques de contenedores .....	72

<i>Figura 23.</i> Índice oceánico de El Niño de los últimos 65 años .....	75
<i>Figura 24.</i> Desarrollo de líneas férreas en el Perú (izquierda) y red del sistema nacional de carreteras (derecha) .....	81
<i>Figura 25.</i> Resumen de costos portuarios de líneas navieras antes y después del inicio de operaciones del terminal muelle sur.....	87
<i>Figura 26.</i> Resumen de costos portuarios de líneas navieras antes y después de la concesión del TP Paita, y luego de la adquisición de equipos. ....	88
<i>Figura 27.</i> Historia de crecimiento de Andino Holding Investment. ....	98
<i>Figura 28.</i> Organigrama de Terminales Portuarios Euroandinos S.A.A.....	102
<i>Figura 29.</i> Características de naves, capacidad y tipo de carga .....	103
<i>Figura 30.</i> Imágenes de las tomas reefer del Puerto de Paita.....	104
<i>Figura 31.</i> Comparación de tarifas terrestres desde y hacia los puertos de Callao y Paita ...	108
<i>Figura 32.</i> Flujograma del proceso logístico de exportación en el Puerto de Paita .....	115
<i>Figura 33.</i> Flujograma del proceso logístico de exportación en el Puerto de Paita .....	116
<i>Figura 34.</i> Flujograma del proceso logístico de exportación en el Puerto de Paita .....	117
<i>Figura 35.</i> Modalidades de exportación en el Puerto de Paita .....	118
<i>Figura 36.</i> Etapas de la concesión del Puerto de Paita.....	120
<i>Figura 37.</i> Ingreso y Costo de Venta por Concesionarios en Territorio Peruano. ....	126
<i>Figura 38.</i> Diagrama de integración para la Ventanilla Única Portuaria (VUP).....	136
<i>Figura 39.</i> Imágenes del equipamiento del puerto Paita .....	139
<i>Figura 40.</i> Imagen de grúa móvil, marca Liebherr LHM 550.....	140
<i>Figura 41.</i> Proyecto social La Vaca Mecánica.....	142
<i>Figura 42.</i> Índice de preponderancia de stakeholders del Puerto de Paita.....	145
<i>Figura 43.</i> Etapas del proyecto Chavimochic.....	154
<i>Figura 44.</i> Matriz PEYEA del Puerto de Paita.....	163

<i>Figura 45.</i> Carga Total Movilizada por Tipo de Carga (izquierda) y Carga Total Movilizada por Tipo de Operación (derecha) .....	165
<i>Figura 46.</i> Matriz BCG del Puerto de Paita .....	166
<i>Figura 47.</i> Matriz IE para el Puerto de Paita .....	167
<i>Figura 48.</i> Matriz de la Gran Estrategia para el Puerto de Paita .....	168
<i>Figura 49.</i> Propuesta de nueva estructura del Puerto de Paita .....	186
<i>Figura 50.</i> Desarrollo y evolución de la calidad de infraestructura portuaria (2007 – 2013). .....	203
<i>Figura 51.</i> Integración de actividades logísticas portuarias de valor añadido como parte de la cadena de suministro.....	208



### El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

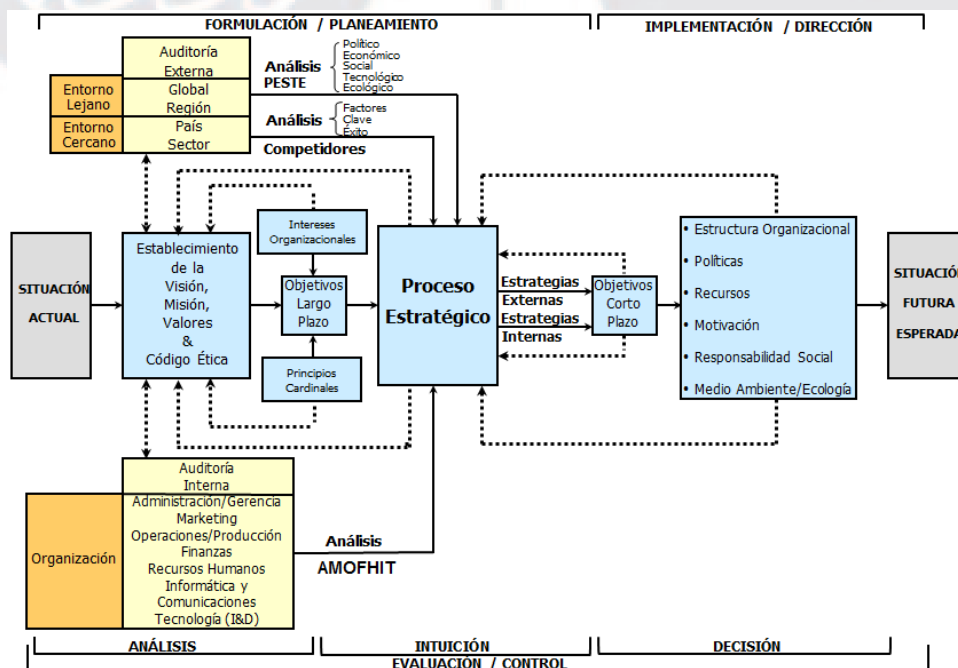


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico  
 Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson.



El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con

las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## Capítulo I: Situación General del Puerto de Paita

El puerto de Paita no es un puerto nuevo sino que data de la época de la conquista, en 1527 fue descubierta por los españoles y posteriormente en el año 1537 fue bautizada por Francisco Pizarro como San Francisco de la Buena Esperanza llegando a ser un puerto muy importante en la época (Oro 2000, 2015). Según consta en el contrato del 17 de julio de 1871, se adjudicó a Don Federico Blume la construcción del ferrocarril de Paita a Piura y un muelle en el Puerto de Paita (Meiggs, 1871). En el año 1890 se produjo la transferencia a *The Peruvian Corporated Limited* con la finalidad de que construyeran un muelle de fierro y lo administrara conjuntamente con el muelle de madera construido por Blume. Finalizado este contrato de administración, en el año 1946 año el Estado Peruano toma el control mediante la dirección de administración portuaria. En 1962 se comienza la construcción del muelle de 365 m de largo por 36 m de ancho, después de varios meses de trabajo fue puesto en operación en el año 1966. Con la creación de la Empresa Nacional de Puertos del Perú S.A. en 1970 todas las instalaciones del Puerto de Paita fue transferida a esta nueva institución (ENAPU S.A., (2015). Por último, en el año 2009, el Puerto de Paita fue concesionado por 30 años a Terminales Portuarios Euroandinos (TPE). La Figura 1 muestra la línea de tiempo.



*Figura 1.* Línea de tiempo de la evolución del Puerto de Paita  
 Adaptado de "Regiones: Historia de Piura," por Oro 2000, 2015. Recuperado de <http://www.imagenoro2000.com/piura/historia/>. Adaptado de "Los ferrocarriles del Perú: Colección de leyes, decretos, contratos y demás documentos relativos a los ferrocarriles del Perú, Volúmenes 1-2," por Meiggs, 1871. Recuperado de <https://books.google.com.pe>. Adaptado de "Reseña Histórica," por ENAPU S.A., 2015. Recuperado de <http://www.enapu.com.pe/web/contenido.php?id=1303316655>.

## 1.1 Situación General del Puerto de Paita

El Puerto de Paita está ubicado en la provincia del mismo nombre, en la costa norte del Perú a 56 km de distancia de la ciudad de Piura. Según la Autoridad Portuaria Nacional (APN, (2008) el Puerto de Paita se localiza cerca de la Línea Ecuatorial, su posición geográfica está dada por las coordenadas 81° 06' 23" longitud Oeste y 05° 05' 28" latitud Sur. Paita posee una superficie de 1,784.24 km cuadrados y está conformada por siete distritos: Amotape, Colán, El Arenal, La Huaca, Tamarindo, Vichayal y Paita. Al 2012 se estimó una población de 122,725 habitantes quienes tienen como actividades económicas principales a la agricultura y la pesca, los cultivos principales son el algodón, arroz y maíz (Municipalidad Provincial de Paita, 2013), y en el caso de la pesca según el Instituto del Mar Peruano (IMARPE) las principales especies marinas vertebradas son: anchoveta, anguila, caballa, cabrilla, cachema, jurel, langostino, lisa, merluza, y las invertebradas son: calamar común, caracol negro, concha de abanico, pota y pulpo (2015).

El Puerto de Paita cuenta con dos vías de acceso terrestres, la primera de Piura a Paita cuya distancia es de 56 km y la segunda de Sullana a Paita de 58 km, ambas vías convergen en un óvalo denominado Grau en la parte alta de Paita a las afueras de la ciudad a una distancia de un km del puerto según lo describe la APN (2008). El Puerto de Paita y la vía Piura a Paita forma parte de la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA) que incluye la construcción de un corredor de transporte multimodal Oeste-Este que conectará la costa norte del Perú con Brasil a través de una carretera hasta la ciudad de Yurimaguas, y luego por vía fluvial. Con el actual avance de la vía interoceánica norte la zona de influencia natural (*hinterland*) del puerto incluye a las regiones de La Libertad, Amazonas, Cajamarca, Lambayeque, Loreto, Piura, Tumbes y San Martín tal como se aprecia en la Figura 2.

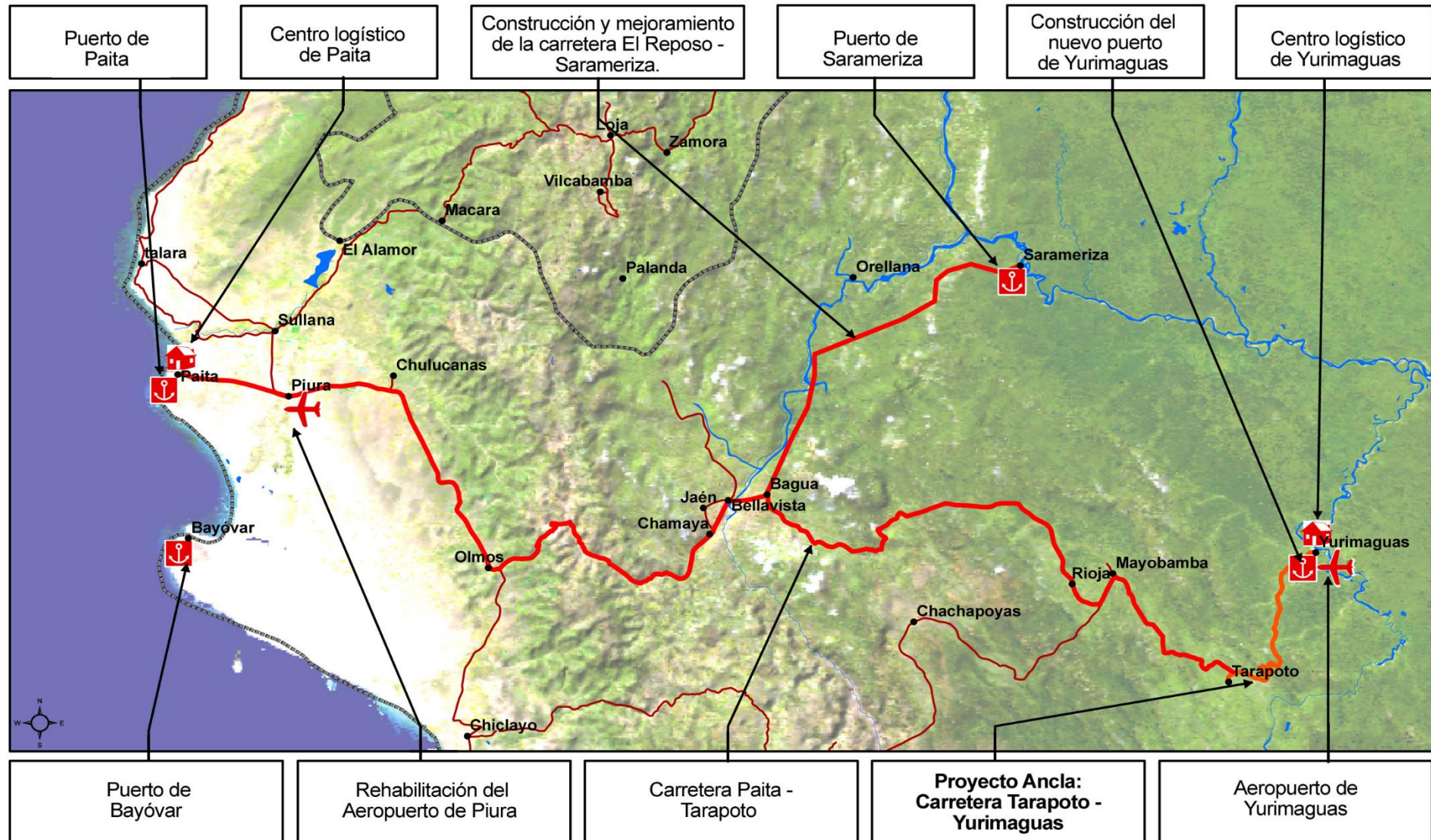
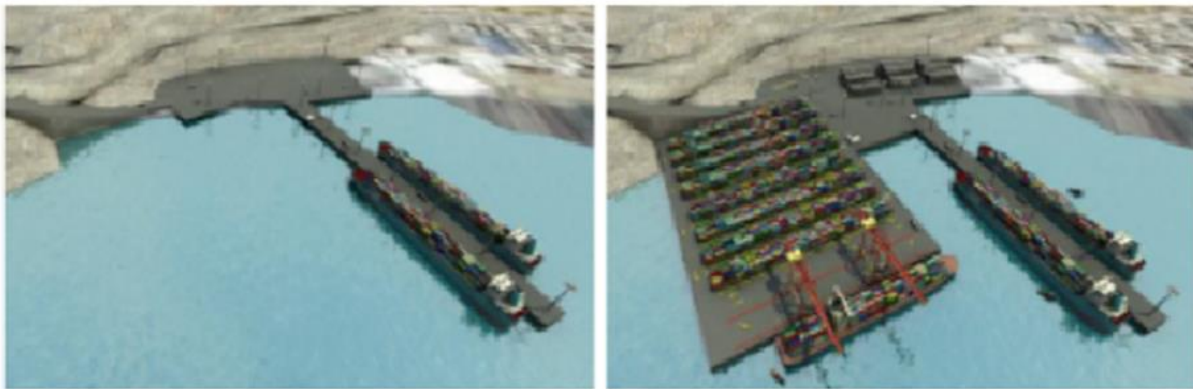


Figura 2. Mapa del proyecto estructurado del Eje Amazonas del IIRSA

Adaptado de "Ficha de proyecto," por Iniciativa para la integración de la infraestructura regional suramericana (IIRSA), 2014. Recuperado de [http://www.geosur.info/geosur/iirsa/pdf/es/g3\\_ama.jpg](http://www.geosur.info/geosur/iirsa/pdf/es/g3_ama.jpg)

**Infraestructura.** La APN (2008) reseñó que el Puerto de Paita fue construido por el Estado peruano en el año 1966, con un espigón de 365 m de largo por 36 m de ancho con profundidades de 6.1 m a 9.75 m cuya infraestructura estaba compuesta por cuatro amarraderos, los dos más alejados de tierra (1-A y 1-B) de 200 m de largo y los otros dos (1-C y 1-D) de 165 m y de un patio de contenedores de 2.5 hectáreas y 520 tomas *Reefer*. En el año 2009 fue concesionado por 30 años al consorcio portugués-peruano Terminales Portuarios Euroandinos (TPE) cuyos integrantes son Tertir Terminais Portugal S.A., Cosmos Agencia Marítima S.A.C. y Translei S.A. En el mes de junio del 2012, TPE dio inicio a las obras de la primera etapa del nuevo terminal de contenedores el mismo que fue inaugurado en octubre del 2014, los trabajos efectuados fueron: un dragado a una profundidad de 13 m, la construcción de un muelle de 300 m de largo y de un patio de contenedores de 12.5 hectáreas.

En la Figura 3 puede verse la transformación que se ha dado por la adición de la nueva infraestructura.



*Figura 3.* Distribución anterior del Puerto de Paita (izq.) y distribución actual (der.) Tomado de “Fases de la construcción del Puerto de Paita,” por Terminales Portuarios Euroandinos (TPE), 2015a. Recuperado de [http://www.puertopaita.com/lista\\_videos.php?id=22](http://www.puertopaita.com/lista_videos.php?id=22)

Actualmente el Puerto de Paita cuenta con un equipamiento moderno del que destacan una grúa pórtico de muelle STS Super Post Panamax y dos grúas de patio, lo que ha permitido triplicar el rendimiento del terminal hasta los 70 contenedores por horas/nave desde los 22 contenedores por hora/nave del 2009 (Andino Investment Holding S.A.A (AIH), 2014a).

**Movimiento portuario.** El Puerto de Paita, maneja uno de los flujos de transporte y carga más importantes del país, convirtiéndose así en el segundo puerto más importante del Perú en manejo de contenedores tal como se aprecia en la Tabla 1.

Tabla 1

*Principales puertos de contenedores del Perú*

Ranking	Puerto/Port	País/Country	2012 (TEU)	2013 (TEU)	2014 (TEU)	Variación % 2014/2013
6	Callao	Perú	1,817,663	1,856,020	1,992,473	7%
47	Paita	Perú	170,855	169,662	204,555	21%
89	Matarani	Perú	16,263	15,391	20,677	34%
106	Ilo	Perú	2,986	1,900	2,563	35%

*Nota.* Tomado de “Movimiento de contenedores en puertos de América Latina y el Caribe, Ranking 2014,” por Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2015a. Recuperado de <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/perfil/noticias/noticias/4/54974/P54974.xml&xsl=/perfil/tpl/p1f.xsl&base=/perfil/tpl/top-bottom.xsl>

En referencia con el conjunto de América Latina y el Caribe, el Puerto de Paita se ubica en el puesto 47 como se muestra en la Figura 4.



**Figura 4.** Puerto de Paita en el Ranking de puertos de América Latina y el Caribe Tomado de “Ranking de puertos. Los Top 20 en América Latina y el Caribe en 2014,” por Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015b. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/infografias/ranking-de-puertos-los-top-20-en-america-latina-y-el-caribe-en-2014>



Según la APN (2015c), si se habla de cantidad de toneladas métricas transportadas, el Puerto de Paita se ubica en cuarto lugar de importancia a nivel nacional. El manejo de contenedores en el 2014 representó el 76.88% (1'334,095 TM) de la carga manejada por el Puerto de Paita y el tráfico de carga de mercancías no contenedorizadas, graneles sólidos, graneles líquidos, carga rodante representaron el 23.12% (401,258 TM). En la Tabla 2 se muestra el desglose de los puertos marítimos del Perú.

Tabla 2

*Tráfico de carga del Puerto de Paita*

Puertos	Mercancía no contened.	Graneles sólidos		Graneles líquidos	Carga rodante	Total Carga No Contened.	Carga contened.	Carga Total
		Minerales	Otros					
Paita	115,957	0	240,747	44,554	0	401,258	1,334,096	1,735,354
Salaverry	24,007	335,786	2,254,267	37,639	0	2,651,699	2,470	2,654,169
Callao	1,824,593	2,517,320	4,523,804	2,819,364	344,776	12,029,857	19,801,341	31,831,198
APM Terminals	1,824,534	906,699	4,523,804	2,819,364	344,776	10,419,177	4,483,247	14,902,424
DP World Callao	59	0	0	0	0	59	15,318,394	15,318,453
Transport. Callao	0	1,610,621	0	0	0	1,610,621	0	1,610,621
General San Martín	231,136	262,954	1,190,619	2,366	698	1,687,773	176	1,687,949
Matarani	400,718	1,268,388	1,379,048	155,622	8,848	3,212,624	188,972	3,401,596
Ilo	88,102	0	324,439	2,119	0	414,660	26,106	440,766
MASP Arica	3,673	0	0	0	0	3,673	9,060	12,733

*Nota* .Expresado en toneladas métricas. Se considera importación, exportación, cabotaje, transbordo y tránsito Tomado de "Reporte RC001-2014: Movimiento de carga en los terminales portuarios de uso público, por Autoridad Portuaria Nacional (APN), 2015c. Recuperado de [http://www.apn.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=38](http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=38)

Al analizar la carga según el tipo de tráfico, el Puerto de Paita se ha consolidado principalmente como un exportador, en el año 2010, aproximadamente 920,000 toneladas de carga han sido embarcadas hacia el exterior; lo cual representa un promedio de 72.7% del total movilizado. Dentro de las importaciones, se tiene una concentración promedio del 25% (APN, (2011). En el año 2014 se alcanzó 70% exportación y 30% importación, con lo que el ratio ha variado ligeramente en favor de las importaciones (Merino, (2015). En la Figura 5 se muestra la evolución de las exportaciones e importaciones hasta el año 2010.

En lo que respecta al valor comercial de las importaciones, medidas en valores CIF (*cost insurance and freight*), durante el 2010, el total del valor ascendió a US\$ 413.9 millones. Como se mencionó, en el régimen de la exportación la principal carga es a través de contenedores, y los principales productos movilizados son: plátano, pimienta, papa, calamar, mangos, harina de pescado, café, uvas, espárragos, paltas, harina de papa, entre otros y en menor volumen se encuentra el granel líquido como aceite de pescado. Para el caso de las importaciones, los principales movimientos se realizan a través de carga sólida a granel, donde los productos más destacados son: trigo a granel, fertilizantes como urea sulfato de amonio, fosfato diamónico y nitrato de amonio. Dentro de la carga contenedorizada se concentran maquinarias, maderas y productos químicos.

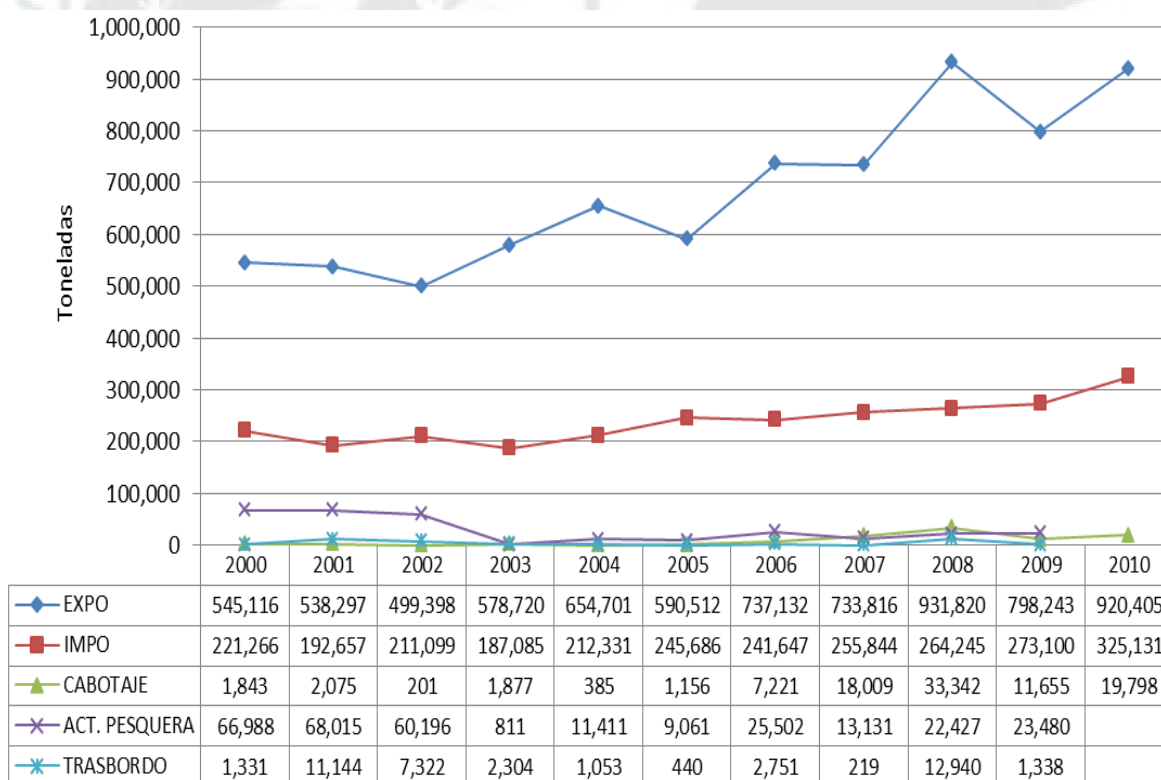


Figura 5. Evolución del volumen de carga por tipo de régimen del Puerto de Paita.

Tomado de "Estudio de costos y sobrecostos de la cadena de servicios logísticos en los terminales portuarios de uso público. Capítulo I," por Autoridad Portuaria Nacional (APN), 2011, Lima: Autor.

En la Tabla 3 se presenta el listado los principales productos movilizados por el Puerto de Paita expresado en miles de toneladas métricas para el año 2010.

Tabla 3

*Principales productos movilizados por el Puerto de Paita*

Terminal Portuario de Paita		(miles de TM) 2010	Participación (%) 2010		
Exportación		Pota / Calamar	194,323.0	15.4	
		Café	110,950.0	8.8	
		Plátano	110,483.0	8.8	
		Mangos	102,885.0	8.2	
		Harina de pescado	57,271.0	4.5	
		Conserva de pimiento	43,087.0	3.4	
		Uvas frescas	27,971.0	2.2	
	Contenedores	Frijol	26,691.0	2.1	
		Pescado congelado	24,249.0	1.9	
		Aceite de pescado	19,489.0	1.5	
		Minerales y metales	17,664.0	1.4	
		Palta	16,730.0	1.3	
		Otros agropecuarios	15,817.0	1.3	
		Espárragos	11,726.0	0.9	
		Langostino	13,813.0	1.1	
		Otros	76,173.0	6.0	
	Importación	Fraccionada	Harina de pescado	14,590.0	1.2
			Otras	16.0	0.0
		Carga rodante	Carga rodante	-	0.0
Granel sólido		Sal	416.0	0.0	
Granel líquido		Aceite de pescado	16,535.0	1.3	
		Etanol	10,370.0		
		Otros	59.7	0.0	
Contenedores		Arenilla	14,150.0	1.1	
		Otros	60,141.0	4.8	
		Tubería	24,010.0	1.9	
Fraccionada		Maquinarias y repuestos	3,768.0	0.3	
		Otros	10,460.0	0.8	
		Carga rodante	Carga rodante	-	0.0
Granel sólido		Fertilizantes	123,195.0	9.8	
		Cereales	70,507.0	5.6	
		Aceite de soya	10,987.0	0.9	
Granel líquido		Otros	7,913.0	0.6	
Cabotaje	Cabotaje	Cabotaje	22,934.0	1.8	
Actividad pesquera	Actividad pesquera	Actividad pesquera	1,715.0	0.1	
Transbordo	Transbordo	Transbordo	873.0	0.1	
Total		1,261,960.0	100.0		

*Nota.* Resumen de los principales productos movilizado por el Puerto de Paita para el año 2010.

Tomado de "Estudio de costos y sobrecostos de la cadena de servicios logísticos en los terminales portuarios de uso público. Capítulo I," por Autoridad Portuaria Nacional (APN), 2011, Lima: Autor.

En general, con los trabajos realizados y futuros en el puerto se espera que el mismo pueda sostener las exportaciones de la Macro Región Norte del país, en donde se agrupan los siguientes departamentos: Tumbes, Piura, Loreto, San Martín, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca y Amazonas tal como se muestra en la Figura 6 y también la carga de Manaos – Brasil una vez que se culmine con el mejoramiento de las hidrovías amazónicas que comprende los ríos Ucayali, Huallaga, Marañón y Amazonas así como la modernización de los puertos de Yurimaguas e Iquitos.



Figura 6. Mapa de la Macro Región Norte del Perú.

Adaptado de “Blog de Geografía,” por Geografía Bioespacial, 2015. Recuperado de <http://ungeografosin geografia.blogspot.pe/2014/05/reporte-semanal-llupiy-askha-080514.html>

En base a la proyección de la zona de influencia de la carretera interoceánica IIRSA Norte, en la Tabla 4 se muestran las exportaciones actuales de los departamentos que conforman la macro región norte expresada en millones de dólares, que eventualmente podrían ser manejadas a través del Puerto de Paita.

Tabla 4

*Exportaciones Peruanas por Región de Procedencia y Sector, 2014*

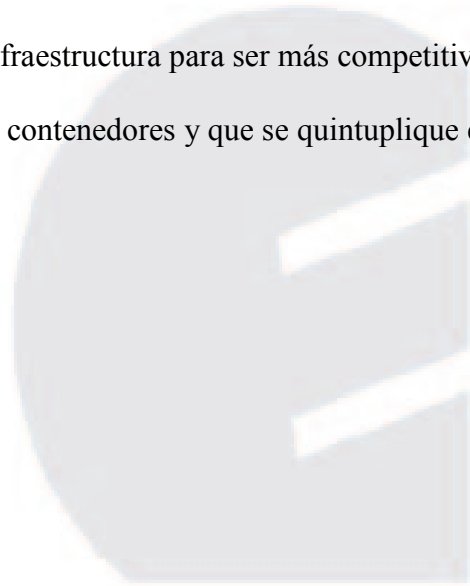
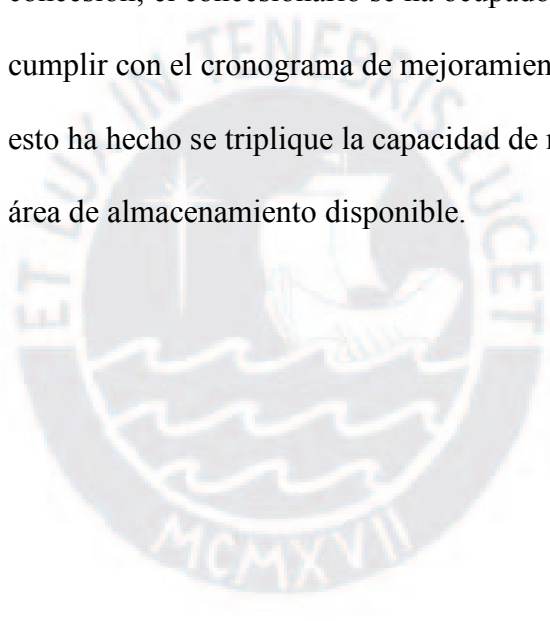
Sector	Amazonas	Cajamarca	La Libertad	Lambayeque	Loreto	Piura	San Martín	Tumbes
Total	3.9	1,963.9	2,695.7	434.4	54.9	2,962.6	160.8	188.6
Total Tradicional	2.3	1,928.6	1,969.3	152.7	11.9	1,304.2	99.4	1.4
Agro Tradicional	2.3	124.9	64.3	146.6	0.1	73.3	99.4	1.3
Pesca Tradicional	-	7.5	132.0	0.1	-	123.0	-	-
Petróleo y Gas Natural	-	-	0.1	-	11.9	1,106.1	-	-
Minería Tradicional	-	1,796.3	1,772.1	6.1	-	1.7	-	0.2
Total no Tradicional	1.7	35.2	726.3	281.7	43.0	1,658.4	61.5	187.1
Agropecuario y Agroindustrias	0.8	6.3	648.7	275.0	3.0	567.1	60.3	3.5
Textil	-	-	1.7	0.6	-	18.1	-	0.1
Prendas de Vestir	-	-	0.2	1.5	-	-	-	0.1
Pesca	0.4	1.3	0.6	0.8	3.8	675.1	0.1	182.4
Metal Mecánico	-	21.2	0.2	0.6	6.5	16.8	-	0.2
Químico	0.4	0.5	39.0	3.1	0.1	50.5	1.0	0.3
Siderúrgico y Metalúrgico	-	0.5	0.5	-	0.2	0.7	-	-
Minería no Metálica	-	5.4	23.4	0.1	0.1	328.8	-	-
Maderas	-	-	1.0	-	29.2	-	0.1	-
Varios	-	0.1	10.9	-	0.1	1.3	-	0.5

*Nota.* Expresado en millones de dólares americanos FOB. Tomado de “Boletín N° 14-12 – Data a diciembre 2014,” por ADEX, 2014. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Boletines.aspx?g=3>

**Certificaciones.** Se resalta también que el terminal ha recibido las certificaciones internacionales ISO 9001 de Gestión de Calidad, ISO 14001 de Gestión Medioambiental y el OHSAS 18001 de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, convirtiéndose en un puerto con estándares mundiales. Además cuenta con la Declaración de Cumplimiento de Instalación Portuaria, la certificación como Instalación Portuaria Especial, Código PBIP (Código internacional para la protección de los buques y las instalaciones portuarias), otorgada por la Autoridad Portuaria Nacional, es decir cumple con los estándares para un adecuado manejo de mercancías peligrosas. Adicionalmente cuentan con Certificación BASC con el fin de garantizar a sus clientes el manejo adecuado de cargas que tengan como destino los EE.UU (TPE, (2015b).

## 1.2 Conclusiones

El Puerto de Paita tiene una ubicación geográfica privilegiada por su cercanía a la Línea Ecuatorial, al canal de Panamá y al hemisferio norte que es donde se realizan la mayor cantidad de operaciones comerciales del mundo. Una de sus mayores ventajas es formar parte de la iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA), que actualmente conecta la Macro Región Norte y que en el futuro conectará a Brasil con el Océano Pacífico. Otro punto a favor es el avance en las obras de infraestructura debido a la concesión; el concesionario se ha ocupado de obtener certificaciones internacionales y de cumplir con el cronograma de mejoramiento de la infraestructura para ser más competitivo; esto ha hecho se triplique la capacidad de manejo de contenedores y que se quintuple el área de almacenamiento disponible.



## Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

### 2.1 Antecedentes

La principal función de un puerto es suministrar servicios a la carga (almacenamiento, transbordo, etc.) y buques (muelles, reabastecimiento de combustible, reparaciones, etc.). Es erróneo considerar un puerto estrictamente como un terminal marítimo ya que actúa al mismo tiempo como un terminal de tierra en el que el tráfico hacia el interior origina o termina (Rodríguez, Comtois, y Slack, (2013). En ese sentido, el Puerto de Paita por su ubicación geográfica tiene un alto potencial de consolidarse como el puerto más importante de la costa norte peruana, entre sus condiciones favorables se encuentran principalmente:

- Formar parte de la iniciativa de integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA) cuyo fin es interconectar la selva brasileña con la costa norte peruana, esta iniciativa representa una importante oportunidad de crecimiento dado la multiplicación de oferta exportable ya que se considera una ruta atractiva más rápida y económica para llegar a Asia.
- La perspectiva de crecimiento de exportaciones de los productos agroindustriales, pesqueros y minerales producidos en la zona de influencia.

Es así que para aprovechar esta coyuntura se debe formular una nueva visión y misión que sirva de guía. Este proceso implicó la recopilación de información referida a la visión y misión de instituciones relacionadas con el puerto tal como se muestra en la Tabla 5, entre ellos la APN que en el año 2009 emitió el documento de Formulación de la Estrategia de Desarrollo del Sistema Portuario Nacional del Perú (SPN), éste último abarca a todo el conjunto de personas naturales o jurídica, bienes, infraestructuras, puertos e instalaciones portuarias, públicos o privados, dentro del territorio. En dicho documento se plantea la visión y misión tanto de la APN como de la SPN.

Tabla 5

*Matriz de Misión y Visión de los organismos relacionados con el Puerto de Paita*

	Visión	Misión
Autoridad Portuaria Nacional (APN) <sup>a</sup>	Ser reconocida como la institución líder en la conducción del desarrollo del SPN.	Conducir el Sistema Portuario Nacional, planificando, promoviendo, normando y supervisando su desarrollo, con el fin de lograr su competitividad y sostenibilidad.
Terminales Portuarios Euroandinos (TPE) <sup>b</sup> Puerto de Paita	Nuestra visión es lograr el desarrollo portuario de Paita, mediante la inversión en modernos equipos y nuevas áreas operativas que permitan convertirlo en un terminal especializado en carga de contenedores.	Nuestra misión es aprovechar la posición estratégica del Puerto de Paita como un punto importante en la conexión intermodal Atlántico-Pacífico y convertirlo en un puerto <i>hub</i> regional con altos estándares de calidad, eficiencia y seguridad en beneficio del comercio internacional.
Ceticos Paita <sup>c</sup>	CETICOS PAITA, progresivamente hasta el 2022 se convertirá en zona fundamental del desarrollo económico regional y del país, y, con la puesta en marcha de iniciativas innovadoras y competitivas, promoverá la inversión privada en el 100% de su área habilitada actual.	CETICOS PAITA, es una zona primaria aduanera de tratamiento especial, promueve polos de desarrollo a través de la inversión privada con el fin de incrementar el empleo, el consumo de productos y servicios en su ámbito de influencia, y las exportaciones para fortalecer la economía regional. También promueve y brinda servicios de calidad a sus usuarios para que mejoren su competitividad empresarial.
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) <sup>d</sup>	Perú, país exportador de una oferta de bienes y servicios con valor agregado, competitiva, diversificada y consolidada en los mercados internacionales; reconocido internacionalmente como destino turístico sostenible; donde el Comercio Exterior y el Turismo contribuyen a la inclusión social y a mejorar los niveles de vida de la población.	Somos el Órgano Rector del Sector Comercio Exterior y Turismo que define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política del Sector. Tenemos la responsabilidad en materia de las negociaciones comerciales internacionales, así como de la promoción, orientación y regulación del comercio exterior, el turismo y la artesanía, para lograr el desarrollo sostenible del Sector.

*Nota.* <sup>a</sup>Tomado de “Visión – misión – valores de la APN,” por Autoridad Portuaria Nacional (APN), 2014. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/apn/mision.php>. <sup>b</sup>Tomado de “La Misión y Visión del Puerto de Paita,” por Terminales Portuarios Euroandinos (TPE), 2010. Recuperado de [http://www.puertopaita.com/detalle\\_notas.php?id=555](http://www.puertopaita.com/detalle_notas.php?id=555). <sup>c</sup>Tomado de “Misión y Visión de Ceticos Paita,” por Centro de Exportación, Transformación, Industria, Comercio y Servicios de Paita (CETICOS Paita), 2015. Recuperado de <http://www.ceticospaita.com.pe/index.php/quienes-somos/>. <sup>d</sup>Tomado de “Misión y Visión de Mincetur,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015a. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=121>.



	Visión	Misión
Municipalidad Provincial de Paita <sup>e</sup>	Al 2021, Paita es una provincia ordenada, limpia, segura, moderna, integrada y productiva; con educación y salud de calidad. Cuenta con infraestructura básica de saneamiento y energía que garantizan el bienestar y dignidad de la población. Paita Provincia tiene como pilar fundamental la persona, con valores, identidad y conciencia ciudadana, con igualdad de oportunidades, inclusión social y equidad de género. Cuenta con un gobierno local provincial democrático, participativo y transparente. Está totalmente articulada con vías de comunicación adecuadas al interior de sus distritos, y a nivel nacional e internacional. Tiene un desarrollo sostenible, armónico e integral.	Brindar la adecuada prestación de los servicios públicos y el desarrollo local, con participación plena y organizada de la comunidad, que se constituyen en los actores sociales que intervienen, apoyan, coordinan y fiscalizan la gestión municipal.
Gobierno Regional de Piura <sup>f</sup>	Al 2021, Piura es una región descentralizada, ordenada, articulada y competitiva, con justicia social, que desarrolla una plataforma productiva basada en la agroindustria y pesquería de exportación, el turismo y el aprovechamiento social y ambientalmente responsable de la diversidad de sus recursos naturales y servicios logísticos internacionales; donde la gestión gubernamental, la inversión privada en formas empresariales diversas y una población que valora su identidad e institucionalidad, concertan e implementan la gestión estratégica del desarrollo regional garantizando condiciones de desarrollo humano sostenible.	El Gobierno Regional Piura conduce y promueve el desarrollo regional, articulando y definiendo políticas públicas concertadas orientadas a mejorar el bienestar de la población.
Planeamiento estratégico para el terminal portuario de Paita, 2011 <sup>g</sup>	Para el año 2021, convertir a TP Paita en una organización rentable y comprometida con sus <i>stakeholders</i> , con una estructura moderna y adecuada para cumplir estándares de calidad, eficiencia y seguridad que la hagan competitiva frente a otros puertos nacionales e internacionales y que le permitan atender adecuadamente a los cliente de la MRN del Perú	Desarrollar servicios portuarios de manera eficiente, segura, confiable y oportuna, con tarifas competitivas en beneficio de nuestros clientes y que permitan a la empresa generar valor para sus <i>stakeholders</i> , en concordancia con el cumplimiento de los acuerdos del contrato de concesión del terminal y en el marco de la Ley de Puertos.

*Nota.* <sup>e</sup> Tomado de “Misión y Visión de la Provincia de Paita,” por Municipalidad Provincial de Paita, 2015. Recuperado de <http://www.munipaita.gob.pe/portal/component/content/article?id=21>. <sup>f</sup> Tomado de “Misión y Visión de la Región Piura,” por Gobierno Regional Piura, 2007. Recuperado de [http://www.regionpiura.gob.pe/index\\_institucional.php?pag=1](http://www.regionpiura.gob.pe/index_institucional.php?pag=1). <sup>g</sup> Tomado de “Planeamiento Estratégico para el Terminal Portuario de Paita”, por J. Barbadillo, S. Sánchez y C. Villavicencio, 2011, Lima, Perú: CENTRUM Católica.

En concordancia con la información recopilada, a continuación se formula la visión, misión, valores y el código de ética del Puerto de Paita.

## **2.2 Visión**

Para el año 2025 el Puerto de Paita será la principal puerta de salida de la agroexportación del Perú y estará dentro de los principales 25 puertos de Latinoamérica; de este modo se convertirá en un factor determinante para el desarrollo económico de la Macro Región Norte y del país.

## **2.3 Misión**

Proveer servicios portuarios de excelente calidad y alta competitividad que consoliden el comercio exterior de la zona norte del país convirtiéndonos en el principal nexo de la Amazonía hacia la Cuenca del Pacífico a través del transporte intermodal y el uso de instalaciones modernas que garanticen la seguridad, confiabilidad, eficiencia y cuidado ambiental de nuestras operaciones.

## **2.4 Valores**

1. Orientación al cliente: Enfoque en la satisfacción de las necesidades de los clientes y brindar los servicios que se esperan de un puerto competitivo.
2. Integridad: Tener estándares que reflejen la honestidad de nuestros actos, siguiendo una conducta ética en el trabajo.
3. Responsabilidad social y medio ambiental: Compromiso con el desarrollo de la región y minimizar los aspectos ambientales originados por las operaciones del puerto.
4. Responsabilidad laboral: Ser una fuente de trabajo digno que sirva como mecanismo de desarrollo de los miembros de la empresa y de la comunidad interesada.
5. Competitividad e Innovación: Búsqueda constante de innovaciones en materia portuaria para ser un mecanismo de desarrollo del país.

## 2.5 Código de Ética

1. Búsqueda de la eficiencia y productividad necesaria para mantener costos competitivos y ser así la mejor alternativa para los clientes.
2. Rechazo y denuncia de los posibles actos de corrupción y promoción de la transparencia en todas las gestiones.
3. Operar de manera responsable cumpliendo con la regulación del estado y del sector, generando un impacto positivo en el desarrollo sostenible con la comunidad, protegiendo la biodiversidad y el hábitat en el cual se ejecutan las operaciones.
4. Protección al empleado, salvaguardando su integridad física ante operaciones riesgosas. Eliminar la discriminación racial, física, religiosa, de edad, sexo o nacionalidad. Promover la compensación justa por el trabajo realizado.
5. Búsqueda de la excelencia para mantener los estándares internacionales, creando sistemas de control a todo nivel que garanticen el cumplimiento de los compromisos asumidos con los inversionistas, los clientes y la comunidad.

## 2.6 Conclusiones

La visión ha sido reformulada debido a que la expuesta en el planeamiento estratégico para el Puerto de Paita elaborada en el año 2011 no presenta algunas de las características básicas que debe reunir tales como el ser ambiciosa para alcanzar un objetivo (actualmente ocupa el puesto 47 y se visiona alcanzar el 25 dentro del ranking de América Latina y el Caribe) y el carácter de urgencia necesario para alcanzar la meta. En cuanto a la misión, las características del planteamiento del consorcio TPE son las más apropiadas para alcanzar la visión trazada, por lo que se sugiere continuar con este mismo enfoque. Las prácticas operacionales del Puerto se establecen sobre los valores de la organización y su código de ética; para el caso del Puerto de Paita estas se alinean con las recomendaciones de la Guía de responsabilidad social del ISO 26000 que es ampliamente reconocida a nivel global.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

La teoría tridimensional elaborada por Frederick Hartmann en 1978 permite demostrar cómo una nación puede ajustar sus intereses de acuerdo a la interacción que tiene con otras naciones, este análisis se realiza a través de tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2012).

#### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

En marzo de 2010, el Centro de Planeamiento Nacional (CEPLAN, (2010) publicó el Plan Perú 2021 - Plan estratégico de desarrollo nacional llamado Plan Bicentenario. En él se eligió al año 2021 como horizonte temporal, pues coincide con el bicentenario de la Independencia del Perú. Dentro del plan se contempla seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, (f) recursos naturales y ambiente.

El Plan ha tenido reajustes en el camino, de acuerdo a lo manifestado por el presidente del CEPLAN, Víctor Vargas, el más importante fue el del número de indicadores, ha pasado de 96 indicadores a solamente seis indicadores líderes, esto permitirá un mejor enfoque en las acciones a realizar para el logro de los seis ejes estratégicos planteados en el Plan Bicentenario. Los seis indicadores son: (a) el Producto Bruto Interno (PBI) per cápita, (b) la participación del valor agregado bruto departamental, (c) índice de desarrollo humano, (d) índice de pobreza multidimensional, (e) índice de efectividad gubernamental e (f) índice de desempeño ambiental (Gestión, 2015a).

El Perú es un país que se ha acostumbrado a la improvisación, a la planificación cortoplacista y a la falta de ambición, las cuales son barreras para lograr mejores resultados en el futuro debido a que no se logra un desarrollo sostenible en el tiempo. Medidas como la

elaboración de planes estratégicos llevadas a cabo por el CEPLAN son de suma importancia de cara al futuro. Para poder maximizar sus beneficios es imprescindible saber qué está pasando actualmente en el mundo y analizar cómo la tendencia pueda afectar al Perú; un buen conocimiento de la situación actual permitirá tener mayores herramientas para una mejor toma de decisiones en el presente. Las estrategias en gestión de alto rendimiento en recursos naturales son vitales para el resurgimiento del Perú agregando a ellos tecnología avanzada y la formación de gente especializada.

El CEPLAN ha ido logrando importantes avances al día de hoy, uno de ellos es el haber sido invitado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) a participar en el Programa País, mecanismo que permitirá al Perú aumentar las vinculaciones y acercamientos con esta entidad con la finalidad de poder lograr su incorporación definitiva hacia el 2021; cabe señalar que la misión de la OCDE, conformada por 34 países, es la de promover políticas que permitan mejorar el bienestar económico y social de las personas a través de foros donde los gobiernos puedan compartir experiencias y buscar soluciones a las problemáticas comunes. El Perú ha publicado el informe Perú 2021: País OCDE, donde realiza un análisis de las acciones de carácter económico, social e institucional que deberá de implementar el Perú antes del 2021 con la finalidad de poder ser admitida de manera definitiva como país miembro (Gestión, 2014a).

Una de las principales propuestas planteadas por el CEPLAN en el XVI Foro del Futuro es la creación de una comisión multisectorial para el ordenamiento pesquero del mar peruano, catalogado como motor de la economía. Se cuenta con un gran potencial para la innovación y crecimiento en base al desarrollo de la industria de cabotaje, el aprovechamiento de los recursos hidrobiológicos, el incentivo en actividades del futuro como minería en el fondo marino, turismo en zonas costera, energía oceánica, eólica y biotecnológica; para llevar esto a cabo es necesaria una estrategia educativa que permita tener

profesionales especialistas de rubro en el futuro; y para esto es necesario establecer una comisión que deba de organizar y coordinar este tipo de actividades (Anderson, 2014).

Adicionalmente, el Perú junto con el resto de países de la región suramericana, conforma la Unión de Naciones Suramericana (UNASUR), dentro de ella se encuentra la instancia del Consejo Suramericano de Infraestructura y Planeamiento (COSIPLAN) que tiene la responsabilidad de implementar la IIRSA, actualmente se cuenta con 31 proyectos dentro de la Agenda de Proyectos Prioritarios de Integración (API) que son de carácter estratégico y de alto impacto para la integración física y el desarrollo socio-económico regional. En la Figura 7 se presenta el eje el Eje Vial Paita – Yurimaguas e hidrovías.

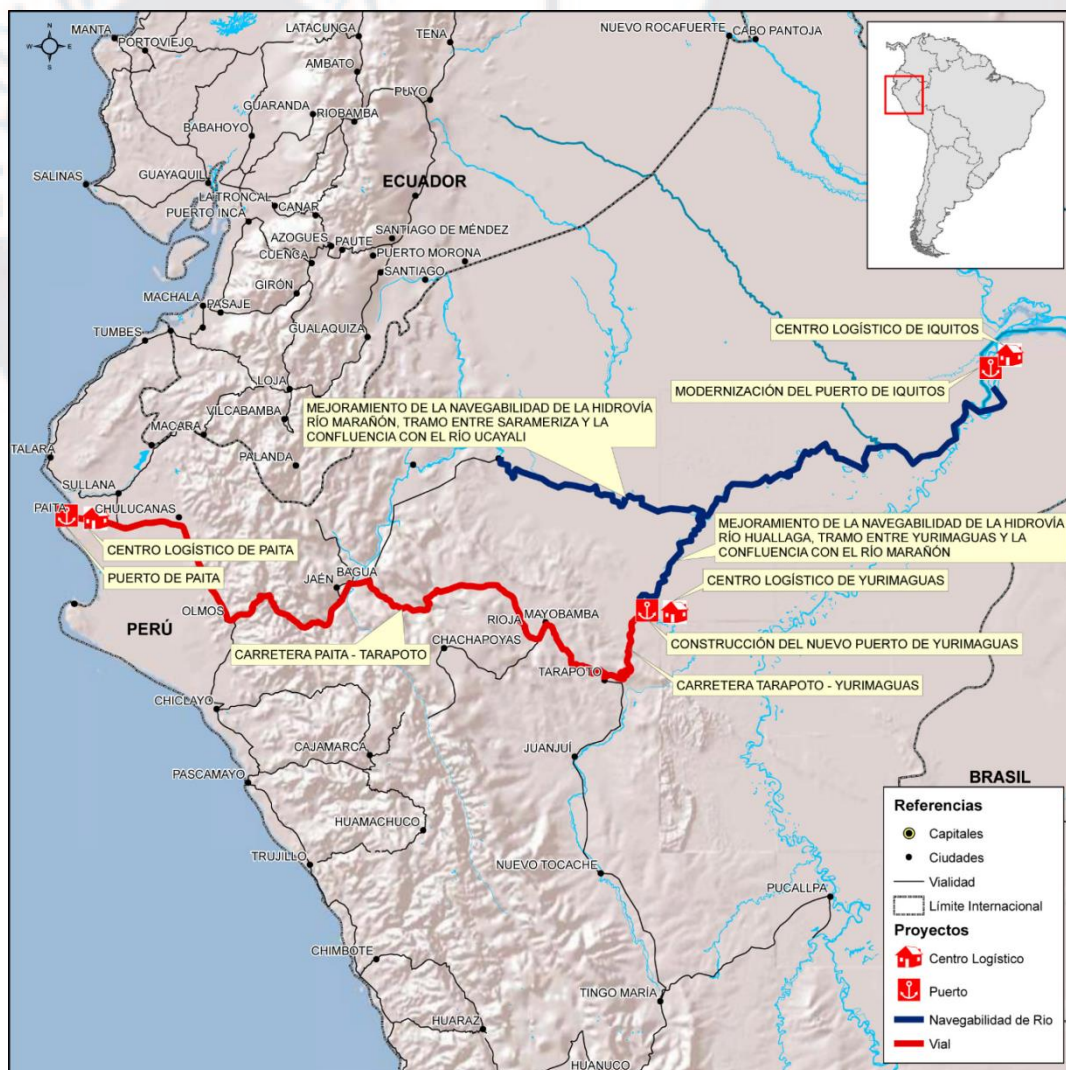


Figura 7. Eje vial Paita - Tarapoto - Yurimaguas, Puertos, Centros Logísticos e Hidrovías Tomado de “Agenda de Proyectos Prioritarios de Integración (API),” por La Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA), 2015. Recuperado de [http://iirsa.org/proyectos/Archivos/ProyectosAPI/1/ama\\_APP\\_01a.jpg](http://iirsa.org/proyectos/Archivos/ProyectosAPI/1/ama_APP_01a.jpg).

El Perú actualmente participa activamente en seis de los 31 proyectos del API, de los cuales tres son proyectos internos: (a) el Eje Vial Paita – Tarapoto - Yurimaguas, Puertos, Centros Logísticos e Hidrovías, (b) el Eje Vial Callao - La Oroya – Pucallpa, Puertos, Centros Logísticos e Hidrovías, (c) Autopista del Sol: Mejoramiento y Rehabilitación del Tramo Sullana – Aguas Verdes. También incluye tres proyectos que comparte con otros países: (a) el acceso Nor-Oriental al Río Amazonas con Brasil, Colombia y Ecuador, (b) el Centro Binacional de atención de frontera Desaguadero con Bolivia y (c) la conexión Porto Velho – Costa Peruana con Brasil, todas estos proyectos suman una inversión estimada de US\$ 3,927.4 según el IIRSA (2012). A continuación en la Tabla 6 se plantea la matriz de intereses nacionales (MIN) para el Perú.

Tabla 6 *Matriz de intereses nacionales*

*Matriz de Intereses Nacionales*

Interés nacional	Intensidad de Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importancia (serio)	Periférico (molesto)
1 Mejoramiento infraestructura multimodal interna y externa.		* Ecuador, Chile, Colombia, Brasil, Bolivia.		
2 Estabilidad económica y competitiva.		* EEUU, UE, China, Brasil	* Ecuador, Colombia, Bolivia, ** Chile	
3 Promover planes de descentralización y responsabilidad social y ambiental.			* Ecuador, Chile, Colombia, Brasil, Bolivia.	
4 Mantener Estado democrático y construir una imagen libre de corrupción.		* UE, EEUU	* AL	
5 Mejoras en políticas de educación y salud pública.		* AL		
6 Defensa del país.				** Chile, Ecuador

Nota. \* Intereses Comunes / \*\* Intereses Opuestos / AL: América Latina. UE: Unión Europea.

### 3.1.2 Potencial nacional

Con la finalidad de poder determinar las fortalezas y debilidades que tiene el Perú, es necesario realizar un análisis de los siete dominios que componen este punto.

**Demográfico.** De acuerdo al último informe emitido por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, al 30 de junio del 2014, se logró obtener la siguiente información: (a) la población del Perú es de 30'814,175 habitantes con una tasa de crecimiento poblacional de 1.1% anual, siendo así el octavo país más poblado de América. Del total de la población 50.1% son hombres y 49.9% son mujeres; (b) con un territorio total de 1'285,216 km<sup>2</sup>, se puede determinar que la densidad media poblacional es de 24 habitantes/km<sup>2</sup>; (c) el país es predominantemente joven, el 38% de la población total se encuentra entre 0 a 19 años de edad; (d) se proyecta que para el año 2025 el Perú contará con un aproximado de 34'412,000 habitantes; (e) el análisis relacionado a la cantidad de habitantes por región indica que la Selva es la región con menor número de habitantes, solamente el 9.4%, seguido de la Sierra con el 38.0% de la población y finalmente la Costa con el 52.6% de la población; (f) a nivel nacional, el 76% de la población es urbana y el 24% es rural; (g) la Población Económicamente Activa (PEA) del Perú es del 52.4% de la población total y; (h) la tasa de desempleo en el Perú es del 5.7% (INEI, (2014a).

**Geográfico.** El Perú se encuentra ubicado en la parte central y occidental de América del Sur. Limita por el norte con Ecuador (1,520 km de frontera) y con Colombia (1,506 km de frontera); por el este con Brasil (2,822 km de frontera) con Bolivia (1,047 km de frontera); por el sur con Chile (169 km de frontera); y por el Oeste con el Océano Pacífico (3,080 km), por lo que tiene un total perimétrico de fronteras de 10,153 km. En la Figura 8 se muestra la ubicación del Perú respecto a las principales rutas marítimas de comercio exterior en el mundo.



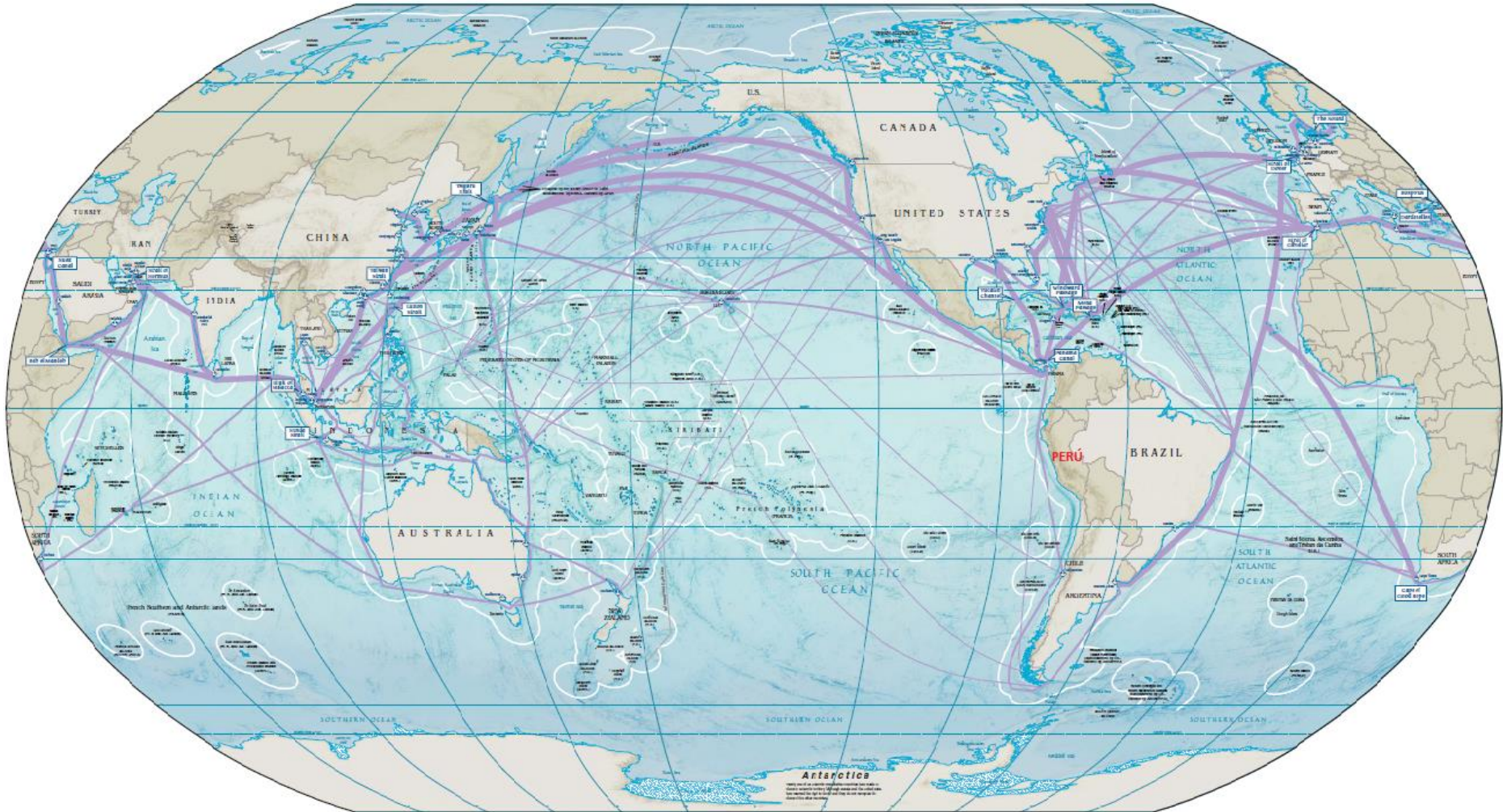


Figura 8. Mapas de los Océanos del Mundo, 2015.

Las líneas moradas representan las principales rutas de comercio exterior del mundo y el grosor de las líneas es proporcional a la cantidad de comercio. Tomado de “The world factbook: Regional and world maps. Map of the World Oceans, January 2015,” por Central Intelligence Agency (CIA), 2016. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/>

Cabe señalar que dentro del territorio nacional, la región de la selva es la más extensa con 60.3% de territorio peruano, seguido de la sierra con 28% de territorio peruano y finalmente la costa con 11.7% de territorio (INEI, (2015a). De acuerdo a su posición geográfica, el Perú está comprendido entre las siguientes latitudes y longitudes indicadas en la Tabla 7.

Tabla 7

*Latitudes y longitudes del Perú*

Extremo	Localización	Departamento	Paralelo / Meridiano	Frontera
<b>Latitud</b>				
Norte	NE de la población de Gueppi	Loreto	0° 01' 48" Sur	Colombia
Sur	Pascana del Hueso, hito Nro. 1 de la Concordia	Tacna	18° 21' 03" Sur	Chile
<b>Longitud</b>				
Occidental	Punta Balcones	Piura	81° 19' 34.5" Oeste	Océano Pacífico
Oriental	Confluencia ríos Heath y Madre de Dios	Madre de Dios	68° 39' 27" Oeste	Bolivia

*Nota.* Valores en grados (°), minutos (') y segundos ("). Tomado de "Geografía del Perú," por Fundación Telefónica, 2012. Recuperado de [http://www.fundacion.telefonica.com.pe/educared/estudiantes/geografia/tema1\\_2\\_1.asp](http://www.fundacion.telefonica.com.pe/educared/estudiantes/geografia/tema1_2_1.asp)

Adicional al territorio nacional, el Perú cuenta con una soberanía de 200 millas de mar territorial en el Océano Pacífico que se extiende entre el litoral y una línea imaginaria paralela a esta, la cual se puede visualizar en la Figura 9. Con temperaturas del mar promedio de 20° a 22°C en el sector norte, 17° a 19°C en el sector centro y 13° a 14°C en el sector sur, el mar peruano es una fuente de riqueza hidrobiológica, siendo considerado, desde el punto de vista ictiológico, uno de los más ricos del mundo pues en sus aguas frías se encuentra gran variedad de especies destinados al consumo humano o a la fabricación de harina y aceite de pescado. Su extensión abarca desde el paralelo de Boca de Capones al norte, y por el sur, de acuerdo al fallo emitido por la Corte de la Haya el 27 de enero del 2014, el inicio de la frontera (terrestre) entre Perú y Chile es el Punto Concordia; como se indica en la Figura 9, el punto de inicio de frontera marítima única es la intersección del paralelo de latitud que pasa por el Hito de frontera número 1 con la línea de la marea baja.



Figura 9. Mapa del Mar del Perú.

Tomado de “Hidrografía del Perú. Mar peruano,” por Carpeta Pedagógica, s.f. Recuperado de <http://cienciageografica.carpetapedagogica.com/search/label/Hidrograf%C3%ADa%20del%20Per%C3%BA?&max-results=5>

En la Figura 10 se muestra que el segmento inicial de la frontera marítima única sigue en dirección oeste el paralelo de latitud que pasa por el Hito de frontera número 1, dicho segmento inicial se extiende hasta un punto situado a una distancia de 80 millas marinas (Punto A) del punto de inicio de la frontera marítima única. A partir del Punto A, la frontera marítima continuará en dirección sudoeste siguiendo la línea equidistante entre las costas de Perú y Chile, calculado desde dicho punto hasta su intersección (Punto B) con el límite de las 200 millas marinas medidas desde las líneas de base a partir de las cuales se calcula el mar territorial de Chile.

Finalmente, a partir del Punto B, la frontera marítima única continuará en dirección sur siguiendo ese límite hasta el punto de intersección (Punto C) de los límites de las de las 200 millas marinas calculadas desde las líneas de base a partir de las cuales se miden las respectivas aguas territoriales de Perú y Chile.



Figura 10. Mapa Frontera Marítima Perú – Chile. Tomado de “La Haya: El nuevo mapa del mar peruano tras el fallo,” por Perú 21, 2014. Recuperado de <http://peru21.pe/politica/haya-nuevo-mapa-mar-peruano-fallo-2167441>

**Económico.** El Perú, durante los últimos diez años, 2005-2014, ha tenido un crecimiento económico ininterrumpido. Como se muestra en la Figura 11, el 2008 fue el mejor año para el PBI local.

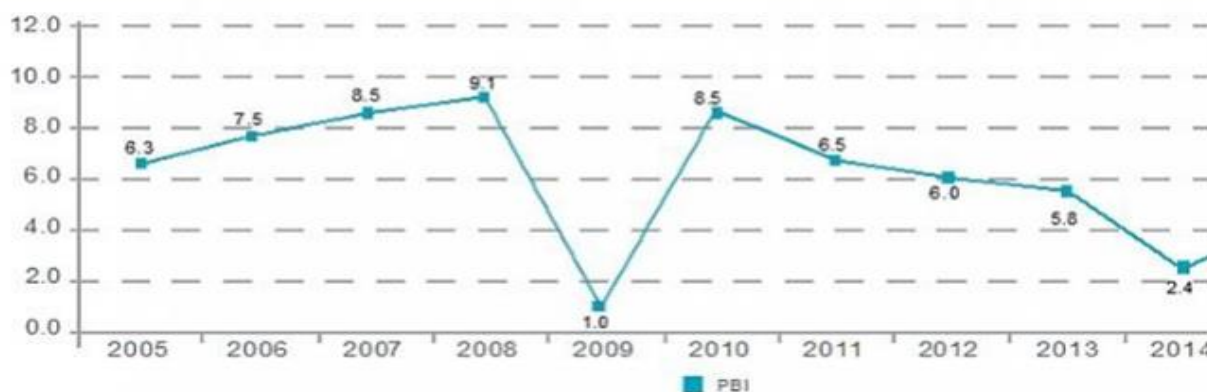


Figura 11. Evolución del PBI en últimos 10 años. Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú 2015 / 2016,” por E&Y Perú, 2015. Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Paginas/Comience\\_a\\_Invertir.aspx](http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Paginas/Comience_a_Invertir.aspx)

Como se puede observar, el PBI en el año 2014 se incrementó en 2,35% influenciado por el buen desempeño del Consumo Final del gobierno (7,1%) y de las Familias (4,1%); mientras que, la Inversión Bruta Fija, las Exportaciones e Importaciones disminuyeron en -1,8%, -3,4% y -1,0% respectivamente. En la Tabla 8, se observa que los resultados del PBI por tipo de industria.

Tabla 8

*PBI por Industria Económica*

Sector	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Agricultura y ganado	8.0	1.3	4.3	4.1	5.9	1.0	1.4
Pesca	3.0	-3.4	-19.6	52.9	-32.2	18.1	-27.9
Minería	7.3	-1.4	-0.7	-1.1	2.2	4.3	-2.2
Hidrocarburos	10.3	16.1	28.4	19.7	2.3	7.2	3.9
Manufactura	8.6	-6.7	10.8	8.6	1.5	5.1	-3.3
Electricidad, gas y agua	8.1	1.1	8.1	7.6	5.8	5.5	5.0
Construcción	11.0	-0.5	12.5	8.9	7.2	8.9	1.7
Comercio	16.8	6.8	17.8	3.6	15.8	5.9	4.4
Otros Servicios	8.7	3.6	8.8	7.0	7.3	6.2	4.8
PBI	9.1	1.0	8.5	6.5	6.0	5.8	2.4

*Nota.* Variación porcentual, salvo indicación en contraria.

Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú,” por E&Y Perú, 2015. Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Paginas/Comience\\_a\\_Invertir.aspx](http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Paginas/Comience_a_Invertir.aspx)

Es evidente que en los últimos años ha habido desaceleración económica, esto se demuestra claramente al cierre del año 2014 con una expansión del PBI del 2.35%, la más débil desde el 2009, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Dentro de los principales motivos a los cuales se atribuye este desempeño se debe especialmente a la desaceleración internacional y a la caída en el precio de los *commodities* (2015b).

Adicionalmente, según el informe realizado por la consultora KPMG, debido a conflictos mineros presentados en el territorio nacional ha generado que la actividad extractiva minera se contraiga en un 35% afectando cerca de un 14% el PBI (Córdova, 2014).

Para el año 2015, el incremento de la tasa de referencia de EE.UU. y el aún débil índice de crecimiento de China afectan las posibilidades de recuperación del PBI. Sin embargo, los precios de los minerales que exporta el Perú se están recuperando y se espera que el gobierno dé señales claras para evitar que se genere más desconfianza en los empresarios. Se estima que el PBI solo crecería 2.9% según las proyecciones de cierre del 2015 del Banco Central de Reserva (Gestión, 2015f), tasa menor a la presentada en el 2014. Las razones principales que explican esta proyección se deben a la debilidad ante choques y la limitada capacidad de la política contracíclica (expansiva en época de desaceleración) para impulsar una recuperación. Además, se habría producido un deterioro en las expectativas de los agentes económicos. Este último obedecería más a la inestabilidad política que a los factores externos. El escenario para el crecimiento económico se torna complicado.

En el último informe de Perspectivas de la Economía Mundial, emitido por el Fondo Monetario Internacional (FMI), sobre cifras del 2014 el PBI de Perú ocupa el séptimo lugar dentro de América Latina. Adicionalmente, tal como se indica en la Figura 12, la Balanza Comercial registra un saldo negativo desde el 2014 y se proyecta, según el último reporte de inflación del Banco Central de Reserva del Perú, que esta tendencia se mantendrá hasta el 2016. En el año 2015 se proyectan menores exportaciones como consecuencia de la contracción de los envíos de productos tradicionales; mientras que en el año 2016 se podría lograr una ligera mejora, debido a la recuperación de envíos de productos tradicionales como el cobre y harina de pescado (Banco Central de Reserva del Perú, 2015a).

La situación económica actual del país también se refleja en la ratificación por parte de la clasificadora de riesgos Standard & Poor's, en la cual, se mantiene la calificación al Perú de BBB+ con perspectiva estable, esto debido a la caída en la confianza de los empresarios que ha llevado en la desaceleración en el crecimiento económico del Perú (Gestión, 2014b).

El Perú actualmente cuenta con 20 acuerdos comerciales vigentes, siendo los principales el Acuerdo de Promoción Comercial con Estados Unidos que entró en vigencia a partir del 01 de Febrero del 2009 donde se ha potenciado el desarrollo económico del Perú a través del comercio, siendo los principales productos exportados a USA: Minerales/Metales, textiles, productos pesqueros, petróleo crudo, café, cacao, artesanías, paprika, alcachofa, uva, mango, mandarina, espárragos. Adicionalmente se cuenta con el Tratado de Libre Comercio con China, vigente a partir del 01 de Marzo del 2011, siendo un mercado atractivo por ser el más grande del mundo con tasas de crecimiento de 10% anual, los principales productos exportados son: calamares, uvas frescas, aguacates, mangos, cebada, p  prika, tara en polvo, hilados de pelo fino, entre otros. Adicionalmente destaca el Acuerdo Comercial con la Unión Europea, el Acuerdo de Libre Comercio con la Comunidad Andina, con los países que conforman la Mercosur, con Costa Rica y participante activo dentro de la Organización Mundial de Comercio (OMC) (MINCETUR, (2015b).

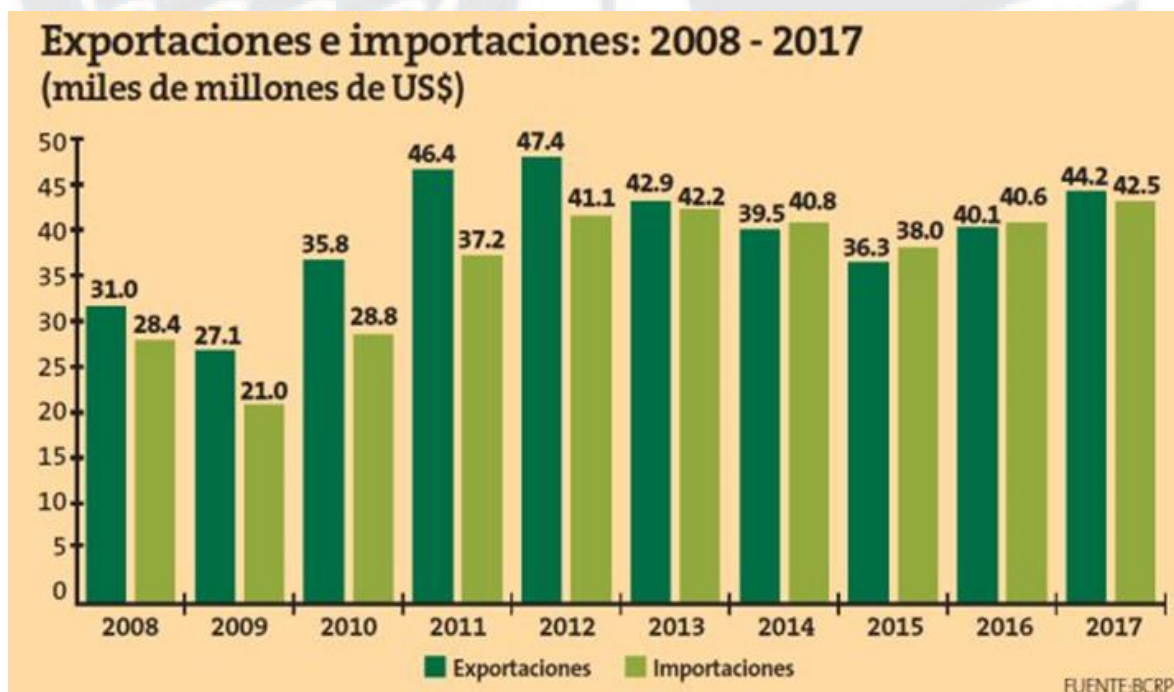


Figura 12. Balanza comercial 2008 -2017.

Tomado de "BCRP: Balanza comercial registró saldo negativo en abril," por Banco Central de Reserva del Perú, 2015. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/bcr-balanza-comercial-registro-saldo-negativo-abril-2220480>

**Tecnológico-científico.** Es un dominio donde claramente no se ha logrado una mejora en los últimos años, una muestra de ello es que el Perú ocupa el puesto 92 en el ranking global de la tecnología y en el puesto 117 con respecto a la calidad de instituciones de investigación científica (World Economic Forum [WEF], (2014). Según la misma entidad, el desarrollo del Perú se ve limitado por barreras como la baja calidad del sistema educativo, especialmente en las áreas de matemáticas y ciencias y por la falta de eficacia de los órganos legislativos, que retrasan el entorno regulatorio para las tecnología de la información y comunicaciones (TIC).

Consciente de estos resultados, el Estado Peruano ha puesto en marcha iniciativas que permita mejorar este aspecto, siendo la principal la promulgación de la Ley de la Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica (Perú 21, 2015). Esta ley indica que las empresas podrán deducir el Impuesto a la Renta hasta 175% de sus gastos en innovación, ciencia y tecnología en el caso de los proyectos desarrollados directamente por el contribuyente o en centros de investigación científica, de desarrollo tecnológico o de innovación tecnológica domiciliados en el país, lo que busca esta medida es incentivar la inversión en Investigación y Desarrollo ya que al día de hoy Perú asigna el 0.15% de PBI al rubro de innovación empresarial, ciencia y tecnología, mientras que el promedio de Latinoamérica es del 1.75 %, esta Ley propone incrementar este rubro a 0.7% del PBI (Liendo, 2015).

Cabe señalar que según información del Banco Mundial (Montoya, 2015), en el año 2014 solamente el 40% de la población peruana tuvo acceso a internet, si bien ha habido un incremento en este indicador, en el año 2005 el acceso solamente llegaba al 17%, aún existen grandes oportunidades de poder ampliar el servicio, especialmente a las zonas rurales del país donde la cobertura es solamente del 11%, esto dependerá del despliegue de la fibra óptica en el Perú que va acompañado del avance en carreteras y la instalación de torres eléctricas.



***Histórico-psicológico-sociológico.*** El Perú es un país con mucha historia, desde las culturas pre-incaicas que datan el año 900 A.C. siendo las culturas principales Chavín, Mochica, Tiahuanaco, Paracas y Nazca, pasando por la etapa de la civilización incaica que se originó a través de Manco Cápac como fundador y primer gobernador en el año 1,200 D.C y culminó con Atahualpa en el año de 1,532 a manos de las tropas españolas que habían invadido su territorio, posteriormente llegó la etapa colonial hasta la Independencia del Perú en 1,821 para dar paso a la etapa republicana hasta la actualidad.

El Perú es un país centralista, aproximadamente un tercio de la población total del Perú radica en Lima y parte de esta situación se debe al crecimiento de la migración provincial a Lima donde la población busca mayores oportunidades para ganarse la vida y progresar, este crecimiento en la población capitalina ha generado diversas problemáticas sociales como invasión de terrenos, pobreza, informalidad, caos e inseguridad. Si bien el peruano se caracteriza por ser emprendedor y creativo, prueba de ellos se puede observar en el Reporte Ejecutivo 2013 del *Global Entrepreneurship Monitor* (2015) donde indica que el Perú presenta un índice de emprendimiento en etapa temprana (TEA) del 23.4%, mayor al del año 2012 (20.2%), es decir, que el Perú continúa entre los cinco países con mayor actividad emprendedora en el grupo de economías basadas en eficiencia, también es cierto que el crecimiento ha resultado desordenado en términos de empleo, infraestructura y formalidad, debiendo ser resueltas progresivamente a través de políticas de gobierno central y municipal que logren formalizar sectores del mercado y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. En el plano social, las preocupaciones principales que tiene el ciudadano peruano es la inseguridad ciudadana, la corrupción y consumo de drogas (Ipsos Apoyo, 2015).

***Organizacional-administrativo.*** El Estado Peruano se encuentra dividido en tres poderes independientes: (a) El Poder Ejecutivo que está conformado por el Presidente de la República, los Ministerios y los Gobiernos regionales y locales, (b) El Poder Legislativo

constituido principalmente por el Congreso de la República, y (c) El Poder Judicial compuesto por la Corte Suprema, Cortes Superiores y Salas Penales. De acuerdo a la VII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú realizada por Ipsos Apoyo Opinión y Mercado en el 2015, se indicó que el 78% de los peruanos cree que el Perú es un país corrupto, tanto así que las iniciativas de programas sociales resultan ser ineficientes básicamente por este motivo; así mismo causas principales que contribuye a esta situación son las barreras burocráticas, la falta de valores y una total desinterés e irrespeto a las leyes; finalmente indicar que el Poder Judicial 47%, la Policía 44%, el Congreso 42% y los partidos políticos 30% tienen los grados de corrupción más altos (Ipsos Apoyo, 2015).

**Militar.** Las fuerzas militares de la República del Perú son las siguientes: (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú, y (c) Fuerza Aérea del Perú. De acuerdo al ranking de Global Firepower (GFP), medición que brinda una visualización de los datos relativos a las potencias militares en la actualidad, en el año 2015 el Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica y ocupa la posición 51 a nivel mundial (Global Firepower, 2015). Debido a la ola de inseguridad ciudadana que se vive en la actualidad, el 87% de limeños respalda la idea de que las Fuerzas Armadas debería patrullar las calles (Rivas y Chicoma, (2015).

### **3.1.3 Principios cardinales**

El análisis de la tercera dimensión propuesto por Hartmann está basado en cuatro principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos; con este análisis se permite identificar oportunidades y amenazas, en este caso del Perú, para con su entorno.

**Influencia de terceras partes.** Según proyecciones de la Asociación de Exportadores (ADEX), para el 2015 se estima que las exportaciones representarían el 17.4% del Producto Bruto Interno (PBI), si bien es cierto en los últimos años el sector de exportaciones se ha

contraído (se estima en un 7.3% versus el 2014) no deja de ser uno de los sectores más importantes que componen el PBI, dentro de ello la tercera parte está compuesta por las exportaciones principalmente de oro, palta y espárragos que realizan hacia Estados Unidos y de cobre, harina de pescado, zinc, plomo y hierro a China según lo indicado por el INEI (2015c); por lo que se puede comprobar que la economía peruana tiene una fuerte dependencia de estos mercados y que si ocurre alguna crisis económica en alguno de estos mercados el Perú estará directamente afectado. Acuerdos comerciales como los firmados en el año 2010 con la Unión Europea, el Tratado de Libre Comercio en el 2008 y la participación en el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) benefician en la diversificación del riesgo en caso se presenten estas situaciones; países como Japón, Suiza, Canadá o España ha incrementado sus exportaciones en los últimos años.

***Los lazos pasados y presentes del país.*** Históricamente el Perú ha mantenido disputas territoriales con los países de Ecuador y Chile; con el primero de ellos se firmó un acuerdo de Paz en Brasilia el 26 de octubre de 1988 (Jimenez, 1998) y el caso de Chile, la última disputa se debió a la controversia de delimitación marítima, disputa que se tuvo que acudir hasta la Corte de la Haya y donde se recibió el fallo el 06 de febrero del 2014. Tanto el acuerdo firmado con el Ecuador como el fallo recibido por el conflicto con Chile han sido reconocidos por los líderes de las naciones como inapelables y que se respetarán de cara al futuro según lo indicó el canciller Chileno Heraldo Muñoz (2015).

***El contrabalance de los intereses.*** Entre los principales casos se destacan la relación que se mantiene con Chile, que a pesar de tener lazos estrechos de inversiones de ambos lados: Chile en Perú con US\$ 16,000 millones y Perú en Chile con US\$ 10,000 millones. A pesar de que Chile es un país con el que el Perú históricamente se ha mantenido conflictos, existe en la actualidad una gran cantidad de inmigrantes peruanos que viven y trabajan en allí.

El conflicto más reciente fue la controversia marítima resuelta por el fallo de la Corte Internacional de la Haya en el año 2014.

**Conservación de los enemigos.** El principal enemigo en la actualidad es Chile, tal como se comentó anteriormente la rivalidad con el país del sur viene de siglos pasados, a nivel comercial la tendencia se mantiene, de acuerdo a un estudio elaborado por *Price Water Cooper* (PWC), las empresas chilenas son las más interesadas en invertir en el Perú, y en el actualidad el capital chileno en el Perú asciende a US\$ 16,000 millones (Gestión, 2015b). Si bien es cierta toda inversión hacia el país genera empleo e impulsa al crecimiento económico, existe otra posición donde muestra su preocupación por el papel cada vez más importante, que está tomando Chile dentro de la economía local. Se puede considerar como enemigos en menor escala a Ecuador y Colombia ya que son los principales competidores portuarios de la región.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en el Puerto de Paita**

El Puerto de Paita cuenta con un gran potencial para convertirse en el segundo puerto más importante del Perú y uno de los más importantes de Latinoamérica, si bien es cierto la inversión en infraestructura realizada por Terminales Portuarios Euroandinos (TPE) ha ayudado a ampliar su capacidad de recepción de contenedores, mejorando así su servicio comercial, esto aún debe de complementarse con el debido equipamiento de la maquinaria necesaria; tal como considera el CEPLAN el mar peruano es uno de los principales motores de la economía peruana y para esto los objetivos deben de ser claramente definidos, la planificación a largo plazo debe tener como base al apalancamiento en los recursos naturales, así mismo, el uso de la tecnología de última generación y el desarrollo de profesionales especializados en carreras afines a la industria portuaria y marítima consolidaran el desarrollo sostenido del sector. El Puerto de Paita debe aprovechar su ubicación geográfica, cerca de las principales zonas agroindustriales del Perú, según un estudio realizado por el Instituto de

Desarrollo de los Recursos Hídricos (INDERH) el clima, los recursos hídricos y las tierras de cultivo de la región Piura lo convierten en una zona privilegiada para el desarrollo de esta actividad, donde, con una mejora en los procesos de gestión y aprovisionamiento del recurso del agua hacia estas zonas, se podrá dar una mayor el impulso hacia el desarrollo y consolidación de la agricultura de exportación (Castro P. , 2015), esto permitirá mejorar su oferta hacia los mercados internacionales y aportar al crecimiento de las exportaciones de productos agropecuarios, que dentro de los productos no tradicionales, fue el sector que más exportó en términos monetarios en el año 2014 según el INEI (2015f).

Finalmente, el Puerto de Paita puede maximizar sus beneficios por ser parte del proyecto con el IIRSA que comprende la construcción del eje vial con Tarapoto y Yurimaguas hasta Brasil (Manaos) y eventualmente con el Océano Atlántico; esto le ayudará a consolidarse como en un puerto referente y atractivo para la industria en general dentro de la Macro Región Norte. Así mismo debe de monitorear constantemente el desarrollo de los Tratados de Libre Comercio vigentes, especialmente con los países asiáticos por el tamaño y la apertura que se tiene hacia esos mercados; así mismo con nuevos tratados o alianzas que el Estado pueda ir acordando en el futuro y que puedan resultar beneficiosos para el Puerto. En lo referente a la seguridad nacional y debido a su ubicación geográfica donde limita por el norte con Tumbes y Ecuador, no se advierten riesgos de conflictos territoriales debido al fortalecimiento de los lazos de cooperación y confianza con la finalidad de lograr objetivos comunes con el país norteño, esto desde la firma de los Acuerdos de Paz de Brasilia en 1998.

### **3.2 Análisis Competitivo del País**

Porter (2009), mencionó que la prosperidad nacional se crea, no se hereda y planteó que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar, y que se debe tener en cuenta que ninguna nación puede ser competitiva en todos los sectores, entonces si una nación tiene aspiraciones de llegar a ser competitiva la forma de

lograrlo es a través de la empresa que está catalogado como el agente más importante de cambio. En una entrevista televisiva, Porter (2011) refirió que el rol del Estado es el de crear condiciones favorables que permitan a las empresas y al mercado funcionar, que algunas veces estas condiciones puede ser infraestructura, en otras entrenamiento para los trabajadores u otras medidas que facilite y estimule el logro de ventajas competitivas.

En ese sentido, la misión del Estado es el de empujar a las empresas a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de competitividad creando un marco en el que las empresas puedan lograr ventajas competitivas, ese marco radica en la gestión de los cuatro atributos amplios que conforman el rombo de la ventaja nacional: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares; (d) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas (Porter, 2009).

### **3.2.1 Condiciones de los factores**

El Foro Económico Mundial define a la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país, las economías más competitivas son las que probablemente crezcan más rápido con el tiempo elevando el bienestar de la población. El Perú tiene como política de estado la inclusión social y esto ha sido posible gracias a la prosperidad económica de los últimos años. Sin embargo según el reporte global de competitividad 2014-2015 elaborado por el Foro Económico Mundial - WEF (2014) el Perú se ubicó en el puesto 65 del ranking de un total de 144 países cayendo cuatro posiciones frente al ranking del año anterior. Este resultado muestra que a pesar de los buenos resultados macroeconómicos existen otros factores de menor calificación en los que se debe trabajar tales como: puesto 118 en el pilar instituciones, 117 en innovación, 94 en salud y educación primaria, 92 en la adopción tecnológica y el 88 en infraestructura.

Una de las iniciativas que surgió para fortalecer el desempeño del país ha sido la creación del Consejo Nacional de Competitividad (CNC) en el 2002 que es el ente de articulación intersectorial y que actualmente viene trabajando en el cumplimiento de la agenda de competitividad 2014 – 2018 que contempla: (a) desarrollo productivo y empresarial, (b) ciencia, tecnología e innovación, (c) internacionalización, (d) infraestructura logística y de transportes, (e) tecnologías de la información y las comunicaciones, (f) capital humano, (g) facilitación de negocios y (h) recursos naturales y energía (CNC, (2014). Pese a este esfuerzo de concertación todavía no se evidencian planes concretos y articulados de largo plazo.

Otra iniciativa fue el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) 2003-2013 que ha dinamizado las regiones del país y ha representado un esfuerzo de la planificación concertada entre el sector público y privado, éste plan ha tenido un éxito del 87% por lo que para seguir mejorando este año se ha realizado una nueva actualización al 2025 (MINCETUR, (2015c). Esta nueva meta exige el desarrollo de la infraestructura vial del país, sin embargo el diagnóstico actual destaca que el Perú cuenta con un sistema de transporte y de logística que no satisface las necesidades del sector productivo debido a la escasa oferta de servicios de valor agregado y esquemas de operación que encarecen el costo de los servicios (CNC, (2014). En los últimos años se han realizado importantes inversiones mediante Asociaciones Público Privadas (APP) con las concesiones de los principales puertos, aeropuertos y corredores logísticos de todo el país, lo que representa un avance en la modernización sin embargo, todavía son insuficientes para alcanzar la competitividad tan esperada en materia de comercio exterior.

El Perú tiene muchas ventajas comparativas como la ubicación geográfica, el inmenso potencial en recursos naturales diversos debido a que el territorio es sumamente variado por la presencia de las tres regiones naturales que albergan 84 microclimas de los 114 que existen

en el mundo y más del 75% de ecosistemas lo que favorece la biodiversidad (MINDEF, (s.f.). Sin embargo no se ha sabido aprovechar esta posición de ventaja y traducirlo en ventajas competitivas. En suma, se tiene los factores básicos pero falta desarrollar los factores avanzados.

Con respecto a la actividad portuaria, el Perú tiene una posición privilegiada en las costas del Pacífico Sur que le permitiría convertirse en el *hub* logístico de la región, sin embargo su accidentada geografía origina que no exista una buena conectividad física con su logística interna (MINCETUR, (2015c). El reto está entonces en el desarrollo de infraestructura interconectada que facilite la conexión a los terminales portuarios, la mejora en la superestructura y en la administración y como consecuencia de ambos reduzcan los costos logísticos. ( )

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

Porter (2009), definió a las condiciones de la demanda como “naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior” (p. 231). Estas condiciones pueden ser influidas por tener compradores informados y exigentes que empujan a las empresas a innovar para satisfacer sus nuevas exigencias que pueden ser producto de sus propias necesidades o de la tendencia mundial asimismo se puede aportar difundiendo las costumbres y valores de la nación para hacerlos conocidos globalmente.

De acuerdo con el Reporte de Competitividad Global (WEF, (2014) el Perú en cuanto a sofisticación de los compradores se ubica en el puesto 40, grado de orientación de los clientes se ubica en el puesto 51 y el tamaño del mercado doméstico en el puesto 40. Pese a que los indicadores se muestran por debajo de la media global, en el mercado interno existe todavía una asimetría muy marcada. Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, (2013) la distribución de la población según NSE, un 35.1% corresponden a los niveles A, B y C mientras el 64.9% pertenecen a los sectores D y



E; esta clasificación indica que existe mucha asimetría en cuanto al nivel de ingresos por lo que el comprador peruano todavía está en evolución (pero en franco crecimiento sobre todo el NSE C) y que menos de la mitad de población está en capacidad de elegir sofisticación y exigir otros productos que no pertenezcan a los productos de la canasta básica familiar.

Para complementar el estudio sobre las condiciones de la demanda se presenta un análisis de la evolución de las exportaciones e importaciones. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, (2015f) informa que en el año 2014, el volumen total exportado disminuyó 2,7% con respecto al 2013 debido a la baja en los envíos de productos tradicionales (-8,3%), comportamiento que fue atenuado por el crecimiento de los productos no tradicionales (4,2%). De otra parte el volumen total importado disminuyó levemente en 0,9%, por las menores demandas de bienes de capital y materiales de construcción y un incremento de los bienes de consumo, materias primas y productos intermedios. En la Tabla 9 se puede observar cuales han sido los principales productos tradicionales y no tradicionales que se han exportado.

En los últimos 10 años, se ha producido una diversificación de los mercados de destino de las exportaciones peruanas pasando de 163 en 2003 a 185 países en el 2013, siendo el más importante Estados Unidos, con una participación de 18% del total exportado, seguido de China (17%), Suiza (7%), Canadá (6%) y Japón (5%). China es un mercado atractivo y se ha convertido en uno de los principales destinos de exportación, llegando a ser el socio principal durante 2011 y 2012. Este ingreso a mercados más sofisticados exige mejores prácticas comerciales y la eficiencia en los puertos es un factor clave para el manejo de productos perecederos. Se dice que el Perú es un país minero, sin embargo se tiene otras potencialidades por explotar, la marca Perú es una buena iniciativa para promocionar el país a través del mundo para ampliar el mercado y desarrollar otras industrias.

Tabla 9

*Principales productos exportados 2013 - 2014 (Millones US dólares de 2002)*

Producto	2013	2014	Var. %
<b>Productos tradicionales</b>			
Cobre	2,202.1	2,143.4	-2.7
Oro	1,775.3	1,375.1	-22.5
Derivados de petróleo	1,003.8	1,014.3	1.0
Zinc	485.9	500.7	3.0
Harina de pescado	492.5	489.5	-0.6
Plomo	386.4	342.3	-11.4
Gas natural	411.3	241.7	-41.2
Café	284.6	234.5	-17.6
Petróleo crudo	149.0	139.8	-6.1
<b>Productos no tradicionales</b>			
Uvas	246.9	379.5	43.3
Espárragos	362.6	336.2	-7.3
Calamar, pota y jibias	239.6	299.2	24.9
Polos de algodón	199.2	190.7	-4.2
Fosfato de calcio natural	205.5	178.3	-13.2
Paltas	107.7	172.9	60.5
Mangos y mangostanes	138.4	151.6	9.5
Placas de polímero de propileno	111.0	146.9	32.3
Camisas de punto de algodón	107.8	114.1	5.8
Baldosas de cerámica barnizadas o esmaltadas	78.7	79.5	1.0
Zinc sin alear	73.4	77.6	5.8

*Nota.* Tomado de “Informe Técnico N° 2: Evolución de las Exportaciones e Importaciones - Diciembre 2014,” por Instituto Nacional de Estadística (INEI), 2015e. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/exportaciones-e-importaciones/2/>

Para la Macro Región Norte que es la zona de influencia del Puerto de Paita el futuro es auspicioso en lo que se refiere a las exportaciones, la Cámara de Comercio de Lima (CCL) informó que el café, uvas, mandarinas, palta, conchas de abanico, pota congelada, colas de langostino, entre otros, forman parte del grupo de 14 productos con altas probabilidades de convertirse en las estrellas de las exportaciones peruanas. Los mercados a los que se dirigen los productos de agroexportación son principalmente Estados Unidos, Holanda y España, y los productos marinos concentran las exportaciones en países como Estados Unidos, China y España pero se tiene proyectado ingresar a mercados como Brasil y los países asiáticos los cuales representarían posibilidades de mayor crecimiento (Semana económica, 2014).

### 3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Un buen ambiente que fomente la cultura empresarial viene dado por “las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna” (Porter, 2009, p.231). La encuesta del WEF sobre las preocupaciones de los empresarios al momento de hacer negocios en el país, hallaron que los tres principales factores que se consideran como los más problemáticos son los siguientes: (a) la ineficiencia burocrática del gobierno, (b) la corrupción y (c) las excesivas regulaciones laborales con un 21,8%, 15,1% y 12,2% respectivamente, tal como se aprecia en la Figura 13.

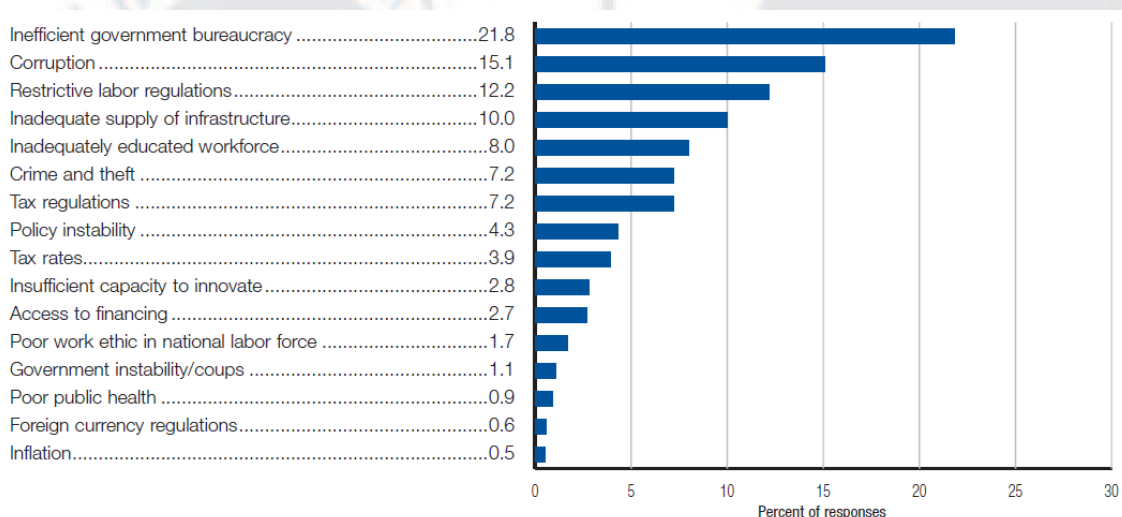


Figura 13. Los factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú. Tomado de “Reporte Global de Competitividad 2014-2015” por el Foro Económico Mundial (WEF), 2014. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2014-15/Peru.pdf>

Actualmente la oposición de algunos sectores a la inversión privada es una de las principales preocupaciones. Si bien es cierto que el compromiso con el medio ambiente es universal e innegable, amparados en experiencias ocurridas en el pasado se están trabando inversiones sobretodo de índole minera. Lo contradictorio es que no se actúa con la misma firmeza para enfrentar a las empresas informales que a paso agigantados están destruyendo los factores primarios y tienen poca contribución con el crecimiento del país. En tal sentido, el Estado tiene una tarea pendiente para crear un ambiente favorable para el desarrollo de

nuevos negocios, captar el interés de inversionistas y fomentar la competencia enérgica entre los competidores locales con el objeto de lograr el aumento de la productividad.

En el ámbito portuario nacional, aproximadamente el 85% de movimiento de la carga de Perú se lleva a cabo por el Puerto del Callao, es evidente entonces que urge medidas de descentralización mediante la diversificación de oferta de los puertos menores mediante un proceso de modernización bajo un esquema de asociaciones público-privadas que apunta a mejorar la competitividad del país (América Economía, 2014). Actualmente ya se han concesionado siete terminales portuarios entre ellos el Puerto Matarani, el Nuevo Terminal de Contenedores – Muelle Sur del Terminal Portuario del Callao, Terminal Portuario Paita, Terminal de Embarque de Concentrados de Minerales en el Terminal Portuario del Callao, Terminal Norte Multipropósito Terminal Portuario del Callao, Nuevo Terminal Portuario de Yurimaguas - Nueva Reforma y Terminal Portuario general San Martín – Pisco, con lo que se busca la modernización, mejora de la infraestructura y administración de los servicios. Este hecho fomenta la competencia entre los distintos terminales portuarios y se traduce en precios competitivos a los usuarios.

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

El cuarto vértice del rombo, Porter (2009) lo definió como “presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos” (p.231), estos proveedores benefician a las empresas locales porque son capaces de suministrar insumos de calidad y más económicos asimismo la agrupación en sectores afines o clústeres fortalecen a las empresas.

El Foro económico mundial, en su reporte de competitividad 2014 – 2015, indica que el Estado de desarrollo de clústeres se ubica en el puesto 108, cifra que resulta preocupante y que a la vez refleja el poco avance que se ha tenido hasta la fecha. Según el estudio “Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú” realizado por D’ávila (2013) por encargo

del Consejo Nacional de la Competitividad en el Perú se pueden llegar a implementar 41 clústeres o cadenas de valor. A continuación, en la Tabla 10, se presenta el resumen de la propuesta.

Tabla 10

*Descentralización productiva: Estudio de conformación de cadenas de valor*

Nombre del clúster	Nº de empresas	Nº de trabajadores	Facturación (US\$ millones)	Exportaciones (US\$ millones)
Mínero centro (Junín, Lima y Pasco) / Auxiliar Mínero Lima y Arequipa	146/148	38035/54247	6788/3299	7861/751
Moda de vestir en Lima	1984	73330	4500	2100
Turismo Cultural Cusco <sup>1</sup>	1802	9193	519	
Pelos finos Arequipa - Cusco – Puno	85	4025	232	136
Logística en el Callao <sup>2</sup>	234	35202	2652	
Construcción en Lima	1207	215076	9601	204
Pesca: Harina y Aceite de Pescado en la costa	292	45193	2707	1815
Pesca: Pescado congelado y conservas de la costa	448	60610	2411	527
Gastronomía & food service en Lima <sup>3</sup>	130	21080	132	
Café del norte (Cajamarca, San Martín y Amazonas)	96	1760	1867	764
Salud en Lima	272	51446	3393	26
Software en Lima	83	5915	293	32
Auxiliar Agroalimentario en Lima	122	15460	1927	390
Hortofrutícola en la costa	339	135473		1652
Cárnico en Lima <sup>4</sup>	450	21130	1724	7
Mango del valle de San Lorenzo y Chulucanas (Piura)	127		80.9	80.9

*Nota.* <sup>1</sup>Al tratarse de un servicio que solo se brinda en el Cusco no tiene sentido hablar de exportaciones

<sup>2</sup>Al ser un servicio de operaciones no transables no se consideran datos de exportaciones

<sup>3</sup>Es un clúster localizado en una sola ciudad, por eso no muestra datos de exportaciones

<sup>4</sup>El 95% de la facturación procede de las exportaciones

Tomado de “Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú,” por D’ávila, 2013. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/web/pagina.php?pID=733>

Según el PENX 2025, existen más de 90 cadenas productivas priorizadas a nivel nacional (entre ellas, mango, banano, uva, textiles y confecciones, fibra de alpaca, productos de la pesca, exportación de servicios, servicios de salud, manufacturas, industria de la madera, artesanía de madera topa y joyería). Entre ellas destacan la Central Piurana de Banano Orgánico – CEPIBO ubicado en Piura; la Asociación Central de Productores Multisectoriales - ASCENPROMUL ubicado en Puno; la Asociación de Artesanos de KAMAQ - Artesanía textil en Cusco; la Comisión Regional de la Tara o Taya, CORETAYA

ubicado en Cajamarca; la Asociación de Productores de Trucha, APIREC ubicada en Junín; la Asociación de Productores de Calzado, EXCAL ubicado en La Libertad, la Asociación Peruana de Productores de Limón, PRO LIMON ubicado en Piura; la Asociación de Productores y Exportadores de Palta, MEPALT ubicado en Ayacucho; y, la Asociación de Productores y Exportadores de Mango, AGROTAM ubicado en Piura entre otras (MINCETUR, (2015c). Muchas de estas cadenas son procedentes de la zona norte del país, lo que representa una gran oportunidad de crecimiento de exportaciones para el Puerto de Paita.

Existe potencial pero falta aprovecharlo, Araoz (2006) mencionó al respecto que el Perú tiene un nivel de articulación empresarial muy baja debido al alto grado de fragmentación en el sector empresarial; la ausencia de un real interés de los empresarios privados por una colaboración mutua debido a prácticas individualistas muy arraigadas y carencia de centros de capacitación, de adecuados servicios de información y de financiamiento. Estos hechos impiden el desarrollo de una cultura de clúster y cadenas productivas.

### **3.2.5 Influencia del análisis en el Puerto de Paita**

Del análisis realizado se puede extraer que el Perú se encuentra en una situación de desventaja debido a la baja productividad de sus factores de producción, sin embargo tiene grandes potencialidades por su diversidad, por lo que el Estado debe formular políticas de largo plazo que sienten las bases del futuro que pasa por lograr un clima favorable para incentivar la inversión pues como dijo Porter (2009) “el Estado no puede crear sectores competitivos: solo pueden hacerlo las empresas” (p. 251), éstas últimas bien gestionadas son las que generan riquezas que luego se traduce en crecimiento económico y bienestar para la población.

Los desafíos del nuevo milenio, dentro del proceso de globalización mundial exigen competir en el intercambio comercial, industrial y cultural a nivel regional y mundial; pero

además, se hace necesario que el Perú aproveche las múltiples ventajas que le proporcionan sus dimensiones geográficas y la riqueza de cada uno de los escenarios que las conforman (MINDEF, (s.f.). Durante la década del noventa, se llevó a cabo una de las políticas más efectivas que podían adoptar el país para elevar la productividad que fue la liberalización de las fronteras comerciales, sin embargo veinte años después no se ha logrado superar la brecha de infraestructura física de vías de comunicación entre ellos carreteras, puertos y aeropuertos que es una de las trabas más importantes para el desarrollo de la industria peruana pues hace que los costos se eleven y no sean atractivos.

El contexto mundial, favorece a la especialización de la producción y el intercambio de productos de forma global por lo que la demanda de infraestructura portuaria es innegable pues es una ventaja competitiva estar bien conectado ya que repercute en los costos logísticos. De esa forma para el Perú, el eje del Amazonas que comprende el Puerto de Paita, el corredor IIRSA Norte (Paita – Tarapoto – Yurimaguas), los proyectos de mejoramiento de la navegabilidad de hidro vías (Huallaga y Marañón), el mejoramiento o reubicación los puertos fluviales de Yurimaguas e Iquitos, representa una vía intermodal que promoverá el desarrollo de ocho regiones del norte y oriente del Perú que son Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, Amazonas, San Martín y Loreto, así también como la integración con la región oriente del Brasil, en particular con el Estado de Amazonas, cuya capital es Manaos.

El fomento de cadenas productivas ayudará a fortalecer a los pequeños agricultores que por medio de la asociatividad podrán producir cantidades atractivas para participar en la exportación.

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

#### 3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

*Políticas.* A nivel mundial, los conflictos geopolíticos son un importante riesgo para las perspectivas económicas del mundo. Según la Organización de las Naciones Unidas, las crisis en Iraq, la Republica Árabe Siria y Ucrania tienen un gran impacto económico a nivel local y regional, aunque aún no alcanzan una repercusión generalizada pues el efecto esperado de la reducción de la oferta del petróleo se ha visto compensada con una contracción de la demanda e incremento de oferta de otros productores (ONU, (2015). En la Eurozona el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Central Europeo (BCE) han hecho notables esfuerzos por recuperar el equilibrio económico en base a una política de austeridad que si bien ha tenido algunos resultados con los países del sur de Europa, ha sido complementada en los últimos meses con medidas que incentivan al consumo en Alemania, Italia y Francia. La frágil recuperación de la zona del Euro está influenciada por: (a) la puesta en práctica de las medidas impuestas por el FMI y BCE a Grecia, (b) la economía rusa y la gestión del conflicto de Ucrania que enfrenta al Gobierno de Putin con la Unión Europea (UE) y Estados Unidos. (c) la situación de las economías emergentes que dependen de la venta de petróleo y otras materias primas, (d) los intereses y disputas de los países con conforman la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), (e) el conflicto palestino-israelí ante la negativa del nuevo gobierno de Israel de cumplir las resoluciones del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas o aceptar los planes de la comunidad internacional para lograr una paz sustentada en la existencia de dos Estados, (f) la intensificación del conflicto en el mundo musulmán y la amenaza terrorista global de los grupos fundamentalistas islámicos como Al Qaeda o el Estado Islámico (Flores, 2015).

En los últimos dos años la economía de Estados Unidos creció a una tasa de 2.3% en promedio debido a: (a) la reestructuración de su industria flexibilizando la estabilidad laboral



en las empresas, (b) las bajas tasas impuestas por el Sistema de Reserva Federal (FED) que incentivan el consumo pero también generan el riesgo de crear una burbuja crediticia (c) cambios en la regulación y supervisión de los mercados financieros (d) reducción de la tasa de desempleo con la creación de empleos temporales o a jornada parcial, (e) reforma en el sector salud para que el envejecimiento de la población no afecte la recuperación económica. Sin embargo, el resultado de encuestas realizadas en el 2014 refleja que el ciudadano estadounidense siente que aun el país está en crisis, sensación que se vio reflejada cuando el partido republicano ganó la mayoría en el senado en las elecciones de noviembre de 2014. Para noviembre de 2016 se llevarán a cabo las elecciones presidenciales en EEUU y podrían haber cambios populistas en sus políticas que relajen las medidas tomadas durante los últimos años (Santander Trade, 2015).

Por su parte América Latina políticamente tiene un particular sesgo a los largos periodos presidenciales con una gran cantidad de presidentes que han estado dos o más periodos y que coincide con el lapso de la “década ganada” en términos económicos dada entre el año 2000 y 2010 debido al auge de la demanda de las materias primas y subida de precios de minerales y petróleo lo que ayudo a que el superávit fiscal atiende a políticas de justicia social y medidas populistas en favor de la imagen de los gobiernos. En muchos casos se han hecho cambios en las constituciones para posibilitar las reelecciones y se ha desinstitucionalizado a los partidos políticos por lo que los candidatos no son formados en la carrera política sino surgen de situaciones mediáticas. Los principales problemas que aquejan a la región son la violencia, corrupción, desigualdad y la pobreza, todas estrechamente relacionadas entre sí y vinculadas a otros factores como mafias de tráfico de drogas, burocracia, falta de rendición de cuentas, baja calidad de sistema educativo entre otros (Alcántara, 2015).

**Gubernamentales.** El Perú desde hace algunos años pasa por un periodo de estabilidad política y económica que no ha estado exento de escándalos referidos a corrupción, nepotismo, falta de capacidad para gestionar los recursos, entre otros; aun así ha mantenido sólidas políticas económicas dadas por el Banco Central de Reserva que han dado estabilidad al mercado. Además, a julio de 2015 existe una gran cantidad de conflictos sociales registrados por la defensoría del pueblo que suman 209 en total cuya evolución se muestra en la Figura 14, de los cuales 138 están vinculados a reclamos socio ambientales y de estos, 112 a actividades extractivas (minería e hidrocarburos), 22 a asuntos de gobierno local, 15 de demarcación territorial, 10 comunales y 14 entre gobierno nacional y regional (Defensoría del Pueblo, 2015).

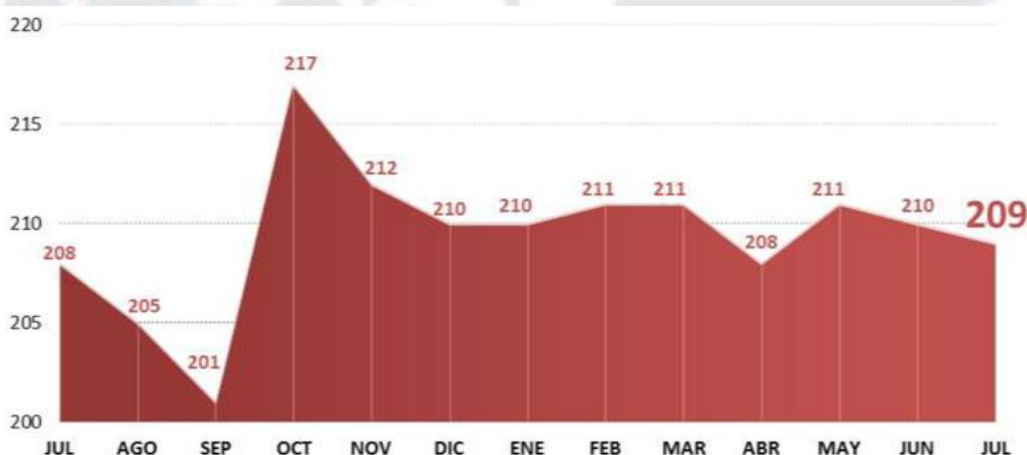


Figura 14. Perú: Conflictos sociales registrados por mes.

Tomado de “A julio del 2015 se registran 209 conflictos sociales en el país,” por Gestión, 2015c. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/conflictos-sociales-2139792/1>

En el ámbito internacional, en el año 2014 el Tribunal de la Corte de la Haya se pronunció acerca del diferendo marítimo entre Perú y Chile, definiendo una nueva frontera entre ambos países con lo que ahora Perú tiene acceso a un mayor espacio marítimo. Además Perú forma parte de otras iniciativas regionales como la IIRSA. Este proyecto traza ejes de integración y desarrollo que unen a Brasil, Colombia, Ecuador y Perú como se muestra en la Figura 15.

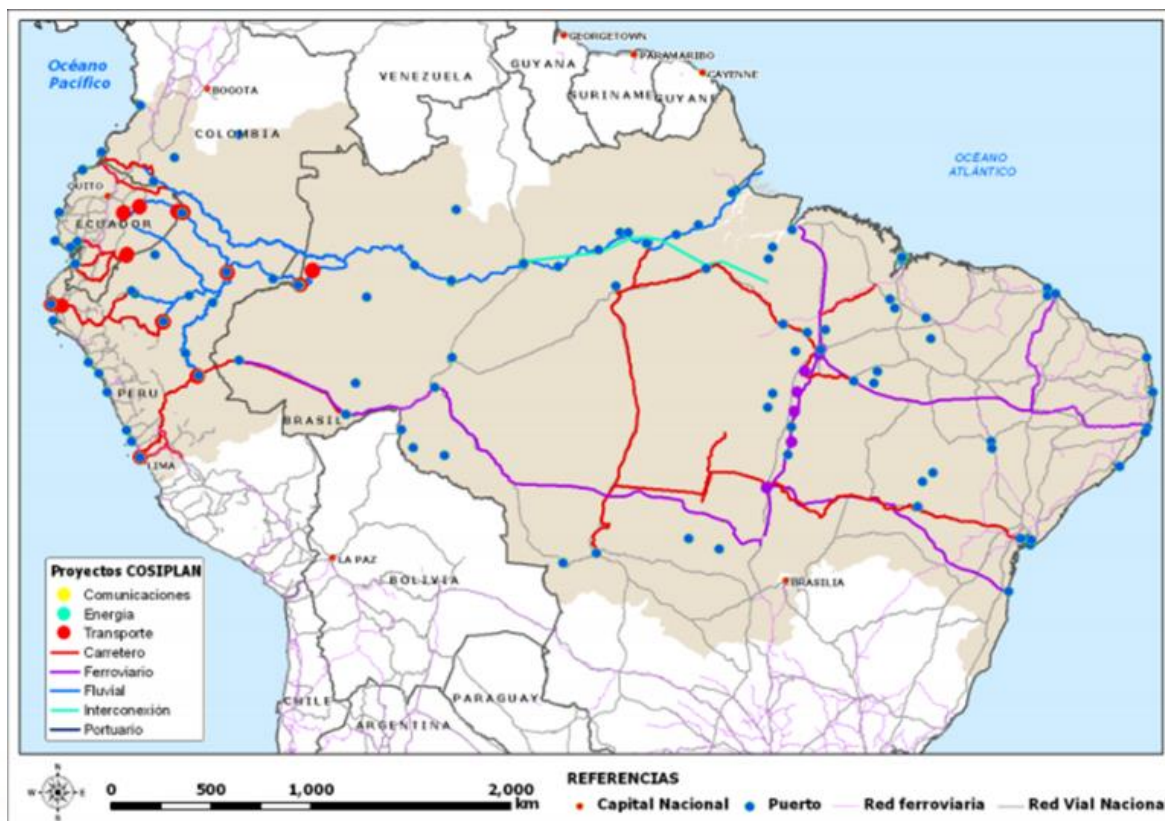


Figura 15. Sistema portuario del Eje de Integración y Desarrollo del Amazonas.

Tomado de "Caracterización socioeconómica y ambiental," por J. Valdés y M. Parimbelli, 2013. Recuperado de <http://www.iirsa.org/Document?menuItem=5>

De la ficha del proyecto Eje vial Paita - Tarapoto - Yurimaguas, puertos, centros logísticos e hidrovías expuesto la página web del IIRSA (s.f.) se puede extraer que se trata de un proyecto que articula: a) dos proyectos viales (tramo Paita - Tarapoto y tramo Tarapoto - Yurimaguas), que unidos conforman el Corredor IIRSA Norte; b) dos proyectos de mejoramiento de la navegabilidad de hidrovías (Huallaga y Marañón); c) el mejoramiento o reubicación de tres puertos (Yurimaguas, Iquitos y Paita); y d) tres centros logísticos (Yurimaguas, Iquitos y Paita). Los proyectos viales conectan la ciudad de Paita en la costa del Pacífico con la ciudad de Yurimaguas en la selva, aquí se contempla la construcción de un puerto para que se pueda continuar el viaje vía fluvial hacia Iquitos por los ríos Huallaga y Marañón y finalmente desde el Puerto de Iquitos conectar con la ciudad de Manaus en Brasil. Los avances que actualmente se tienen son los siguientes:

- El Puerto de Paita se encuentra concesionado desde el 2009 a Terminales Portuarios Euroandinos por 30 años, en octubre de 2014 se inauguraron las obras de la primera etapa que contemplaba un nuevo terminal de contenedores de 300 m de longitud, dragado de 13 m, un patio de 12.5 Ha., la instalación de 01 Grúa Pórtico STS y 2 grúas de patio que permitirán atender naves post panamax.
- El Corredor Vial Paita - Yurimaguas o Iirsa Norte que ya está en funcionamiento y ha sido otorgado en concesión en el 2005 a la empresa Odebretch Latinvest por 25 años; el eje Multimodal Amazonas Norte de 955 km comprende: Yurimaguas – Tarapoto (127,20 Km.); Tarapoto – Rioja (133,00 km); Roja – Corral Quemado (274,00 km); Corral Quemado – Olmos (196,20 km); Olmos – Piura (168,90 km.); Piura – Paita (55,80 km.). Actualmente se está trabajando el segundo carril de la carretera Piura- Paita (OSITRAN, (2014a).
- En mayo de 2014 se dio inicio a la construcción del nuevo Puerto de Yurimaguas, dicha construcción está a cargo de la Concesionaria Puerto Amazonas S.A. y el plazo de concesión será por 30 años. La concesionaria prevé que el terminal entrará en funcionamiento en julio del 2016 con lo que se espera un incremento en el tráfico de carga y de pasajeros (Concesionaria Puerto Amazona S.A. [COPAM], (2015).
- Respecto a las hidrovías, actualmente se encuentra en proceso de concesión a cargo de PROINVERSIÓN, el objetivo es garantizar la navegabilidad en los ríos Ucayali, Huallaga, Marañón y Amazonas las 24 horas y los 365 días del año, la inversión aproximada es de US\$ 70 millones, la modalidad será cofinanciado, el plazo de la concesión 20 años y se espera que la fecha de adjudicación prevista sea el segundo trimestre del 2016. El proyecto Hidrovía Amazónica conectará con el puerto fluvial de Yurimaguas (concesionado el 2011), la carretera interoceánica IIRSA Norte (concesionada el 2006), y el Puerto de Paita, Piura (concesionado el 2009), lo cual

ofrecerá un corredor hacia desde Brasil hacia el gran mercado asiático y Australia (PROINVERSIÓN, 2015).

- En cuanto a los centros logísticos, el de Paita cuenta con el estudio de un ZAL. Para los casos de Yurimaguas e Iquitos no cuentan con estudios.
- Actualmente el Puerto fluvial de Iquitos cuenta con facilidades para atender naves de hasta 25 pies de calado en periodos de lluvias y cuenta con certificación PBIP. Sin embargo al estar cerca de la ciudad no puede desarrollar todo su potencial por lo que se requiere cambiar de locación, actualmente está en proceso de evaluación y una vez obtenida la viabilidad del proyecto se entregará en concesión, se estima que las obras puedan iniciarse en el 2018.

A la fecha se tiene un avance desigual de los proyectos individuales, se tiene proyectos operativos como el puerto de Paita y el IIRSA norte, próximamente entrará en funcionamiento el Puerto de Yurimaguas (julio 2016) y la próxima concesión del desarrollo de hidrovías (segundo trimestre de 2016). Este último es de suma importancia porque permitirá conectar con Manaus, el resto de proyectos pueden irse desarrollando sobre la marcha, es verdad que no se aprovechará al máximo las capacidades pero puede ser perfectible en el futuro. Existe poca probabilidad que esta integración Norte de Brasil – norte del Perú se trunque.

**Legales.** La legislación internacional de transporte marítima viene dada por la Organización Marítima Internacional (International Maritime Organization [IMO], (2015a) que es un organismo de las Naciones Unidas que norma salud, seguridad y el desempeño ambiental en lo referido a transporte marítimo internacional. El acatamiento de la normativa de la IMO obliga a los fabricantes de embarcaciones a cumplir con los estándares ya mencionados promoviendo la innovación y eficacia en la construcción, equipamiento, dotación, funcionamiento y desguace de embarcaciones. La principales normas que tiene el

IMO (2015b) son: (a) Convenio internacional para la seguridad de la vida humana en el mar (*International Convention for the Safety of Life at Sea - SOLAS*, 1974), (b) Convenio internacional para prevenir la contaminación por las embarcaciones (*International Convention for the Prevention of Pollution from Ships, MARPOL*, 1973 - 1978 - 1997) y, (c) Convenio internacional sobre estándares de entrenamiento, certificación y guardia para marineros (*International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers - STCW* , 1995 – 2010).

Actualmente el IMO tiene 171 Estados Miembros y el Perú forma parte de ellos desde 1968. El estado peruano creó en 1919 la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú (DICAPI, (2015a) la cual ejerce la autoridad marítima, fluvial y lacustre, y se encarga de normar y hacer cumplir la ley peruana y los convenios internacionales para resguardar la seguridad de las personas y el medio ambiente; además impide los actos ilícitos mediante la vigilancia de las actividades que se llevan a cabo en el mar. Según el mapa jurisdiccional de DICAPI, el Puerto de Paita se encuentra en el Distrito de Capitanía I al igual que Salaverry, Pimentel, Talara y Zorritos.

Desde la década de 1990, el estado peruano viene adecuando su legislación para ser más competitivo, en setiembre de 1997 se promulgan los Decretos Legislativos N° 668 y 682 que dicta medidas destinadas a garantizar la libertad de comercio exterior e interior como condición fundamental para el desarrollo del país; además en 1994 se publica la Resolución Legislativa 26407 que aprueba la incorporación los acuerdos de la Organización Mundial de Comercio (OMC) y los Acuerdos Comerciales Multilaterales contenidos en el Acta Final de la Ronda Uruguay a la legislación nacional peruana (MINCETUR, (2015d).

Con respecto al sistema portuario nacional, el estado peruano incluye a la Empresa Nacional de Puertos S.A. (ENAPU) en el proceso de privatización de empresas del estado mediante el decreto Ley N°25882 en noviembre de 1992, asimismo en 1997 encarga al

Comité Especial de Privatización de Puertos (CEPRI Puertos) los procesos de concesión de los puertos públicos de Paita, Salaverry, Chimbote, Callao, General San Martín, Matarani e Ilo con la finalidad de revertir los bajos índices de competitividad del WEF, reducir los costos logísticos del país y tener un mejor aprovechamiento de los tratados de libre comercio (MTC, (2015a).

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

Después de la crisis mundial del 2008, Latinoamérica se apegó cautelosamente a las políticas macroeconómicas de los últimos años, por lo que el impacto no fue tan drástico como en otras regiones del mundo (América Economía, 2015); para el 2015 los factores que impulsan a una ralentización del crecimiento económico o incluso a una recesión son el evidente colapso de los precios de las materias primas y del precio del petróleo, lo que marca el fin del fuerte crecimiento del súper ciclo de *commodities* impulsado por la demanda de China. Según el FMI (Blagrove et al., (2015) el crecimiento potencial de las economías avanzadas, tras un crecimiento excepcional atribuible a innovaciones en el ámbito de la tecnología de la información, han disminuido en los últimos años desde principios de la década del 2000 a causa de las crisis financieras y del envejecimiento de sus poblaciones; la tasa de crecimiento potencial disminuyó 2% entre el 2006 y 2007, y 1.5% entre el 2013 y 2014. Para el caso de las economías emergentes la tasa de crecimiento para los próximos años irá disminuyendo como consecuencia del envejecimiento de su población y la reducción de la inversión.

En el caso de las economías avanzadas, para revertir la disminución del crecimiento potencial es necesario seguir respaldando la demanda y así neutralizar los efectos de la debilidad de la inversión, el capital y el desempleo; y en el caso de las emergentes es necesario incrementar el gasto en infraestructura que elimine los cuellos de botella críticos, mejore el clima empresarial y apoye a los mercados de productos, además de promover la

acumulación de capital humano. En la Figura 16 se muestra la evolución del aumento de producto potencial y sus componentes.

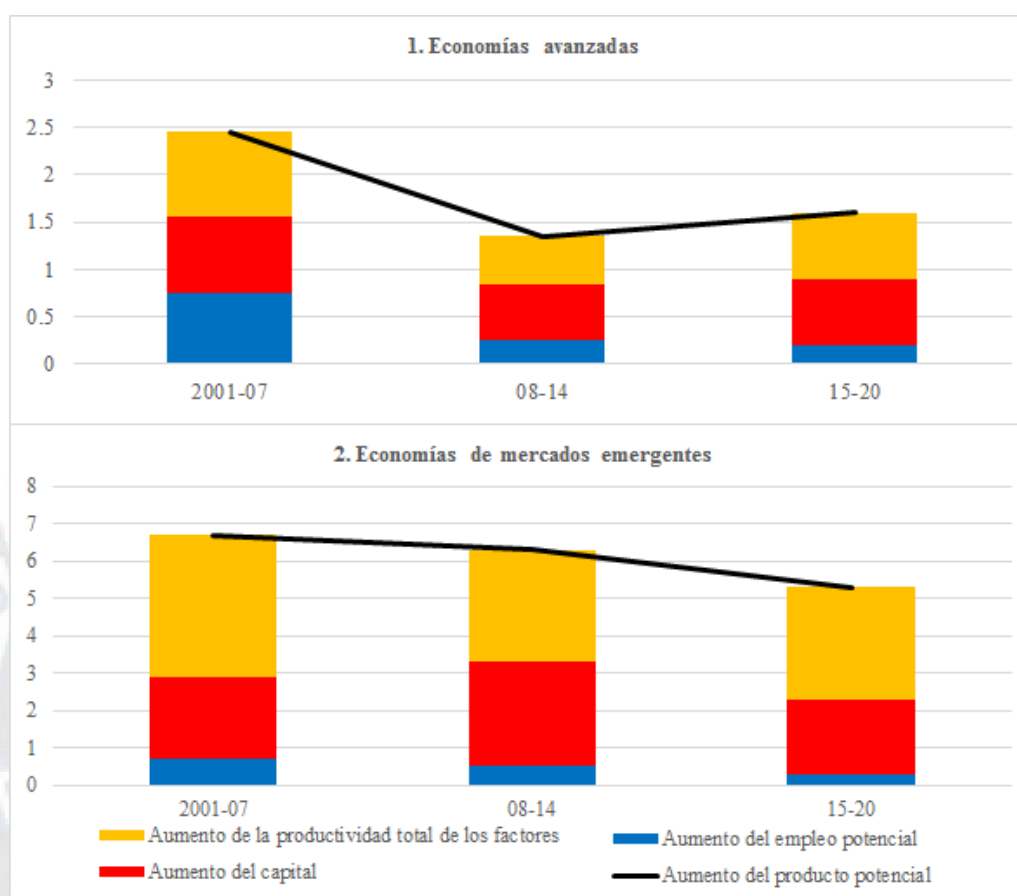


Figura 16. Evolución del aumento del producto potencial y sus componentes  
Tomado de “Perspectivas de la economía mundial, abril de 2015 - Notas de prensa del capítulo 3: ¿Hacia dónde nos encaminamos? Perspectivas en torno al producto potencial,” por Blagrove et al., 2015. Recuperado de <http://www.imf.org/external/ns/loec/cs.aspx?id=28>

El crecimiento de la zona de América del Norte se mantiene desde comienzos del año 2015 debido al aumento paulatino de los salarios, las condiciones estables del mercado laboral, la caída de precios del petróleo y el fortalecimiento del mercado de vivienda. En la zona del euro la demanda se ha recuperado y la inflación está comenzando a subir para la gran mayoría de la comunidad con excepción de Grecia. Para las economías emergentes y países exportadores de petróleo, la caída de los precios de las materias primas y del crudo, el encarecimiento de las fuentes de financiación externas así como las tensiones vinculadas a factores geopolíticos en Medio oriente, el Norte de África y Rusia hace que el crecimiento disminuya como se muestra en la Tabla 11.



Tabla 11

*Panorama de las proyecciones de Perspectivas de la economía mundial*

			Diferencia con las proyecciones del informe WEO de abril de 2015				T4 a T4		
	2013	2014	Proyec.		2015	2016	Proyec.		
			2015	2016			2014	2015	2016
<b>Producto mundial</b>	<b>3.4</b>	<b>3.4</b>	<b>3.3</b>	<b>3.8</b>	<b>-0.2</b>	<b>0</b>	<b>3.3</b>	<b>3.3</b>	<b>3.7</b>
<b>Economías avanzadas</b>	<b>1.4</b>	<b>1.8</b>	<b>2.1</b>	<b>2.4</b>	<b>-0.3</b>	<b>0</b>	<b>1.7</b>	<b>2.2</b>	<b>2.3</b>
Estados Unidos	2.2	2.4	2.5	3	-0.6	-0.1	2.4	2.4	2.8
Zona del euro 3/	-0.4	0.8	1.5	1.7	0	0.1	0.9	1.8	1.6
<i>Alemania</i>	0.2	1.6	1.6	1.7	0	0	1.5	1.8	1.5
<i>Francia</i>	0.7	0.2	1.2	1.5	0	0	-0.0	1.7	1.3
<i>Italia</i>	-1.7	-0.4	0.7	1.2	0.2	0.1	-0.4	1.2	1.3
<i>España</i>	-1.2	1.4	3.1	2.5	0.6	0.5	2	3.3	2.2
Japón	1.6	-0.1	0.8	1.2	-0.2	0	-0.9	1.7	1.3
Reino Unido	1.7	2.9	2.4	2.2	-0.3	-0.1	3.2	2.2	2.1
Canadá	2	2.4	1.5	2.1	-0.7	0.1	2.5	1	2.3
Otras economías avanzadas	2.2	2.8	2.7	3.1	-0.1	0	2.6	2.8	3.1
<b>Economías de mercados emergentes y en des.</b>	<b>5</b>	<b>4.6</b>	<b>4.2</b>	<b>4.7</b>	<b>-0.1</b>	<b>0</b>	<b>4.7</b>	<b>4.3</b>	<b>5</b>
África subsahariana	5.2	5	4.4	5.1	-0.1	0	...	...	...
<i>Nigeria</i>	5.4	6.3	4.5	5	-0.3	0	...	...	...
<i>Sudáfrica</i>	2.2	1.5	2	2.1	0	0	1.3	1.5	2.4
América Latina y el Caribe	2.9	1.3	0.5	1.7	-0.4	-0.3	1.2	-0.1	2.1
<i>Brasil</i>	2.7	0.1	-1.5	0.7	-0.5	-0.3	-0.2	-2.1	2.3
<i>México</i>	1.4	2.1	2.4	3	-0.6	-0.3	2.6	2.5	3
Comunidad de Estados Independientes	2.2	1	-2.2	1.2	0.4	0.9	-1.0	-3.5	1.5
<i>Rusia</i>	1.3	0.6	-3.4	0.2	0.4	1.3	0.4	-4.8	1.8
<i>Excluido Rusia</i>	4.2	1.9	0.7	3.3	0.3	0.1	...	...	...
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	7	6.8	6.6	6.4	0	0	6.9	6.6	6.4
<i>China</i>	7.7	7.4	6.8	6.3	0	0	7.3	6.8	6.3
<i>India</i>	6.9	7.3	7.5	7.5	0	0	7.5	7.3	7.5
<i>ASEAN</i>	5.1	4.6	4.7	5.1	-0.5	-0.2	4.8	4.7	5.2
Economías emergentes y en desarrollo de Europa	2.9	2.8	2.9	2.9	0	-0.3	2.6	3.5	3
Oriente Medio, Nor África, Afganistán, Pakistán	2.4	2.7	2.6	3.8	-0.3	0	...	...	...
<i>Arabia Saudita</i>	2.7	3.5	2.8	2.4	-0.2	-0.3	1.6	2.7	2.6
Partida informativa									
Países en desarrollo de bajo ingreso	6.1	6	5.1	6.2	-0.4	0.2	...	...	...
Crecimiento mundial según tipos de cambio merc.	2.5	2.7	2.6	3.2	-0.3	0	2.5	2.6	3.1
Volumen del comercio mundial (bienes y servicios)	3.3	3.2	4.1	4.4	0.4	-0.3	...	...	...
Importaciones									
<i>Economías avanzadas</i>	2.1	3.3	4.5	4.5	1.2	0.2	...	...	...
<i>Economías de mercados emergentes y en des.</i>	5.2	3.4	3.6	4.7	0.1	-0.8	...	...	...
<b>Precios de las materias primas (dólares de EE.UU.)</b>									
Petróleo	-0.9	-7.5	-38.8	9.1	0.8	-3.8	-28.7	-16.8	5.5
No combustibles (Pond.mund.export mat.primas)	-1.2	-4.0	-15.6	-1.7	-1.5	-0.7	-7.5	-12.6	0.7
<b>Precios al consumidor</b>									
Economías avanzadas	1.4	1.4	0	1.2	-0.4	-0.2	1	0.2	1.5
Economías de mercados emergentes y en desarrollo	5.9	5.1	5.5	4.8	0.1	0	5	6	4.7
<b>Tasa interbancaria de oferta de Londres (porcentaje)</b>									
Sobre los depósitos en dólares de EE.UU.	0.4	0.3	0.4	1.2	-0.3	-0.7	...	...	...
Sobre los depósitos en euros	0.2	0.2	0	0	0	0	...	...	...
Sobre los depósitos en yenes japoneses	0.2	0.2	0.1	0.1	0	-0.1	...	...	...

*Nota.* Variación porcentual, salvo indicación en contraria. Se parte del supuesto de que los tipos de cambio efectivos reales se mantienen constantes a los niveles vigentes entre el 4 de mayo y el 1 de junio de 2015. El orden se basa en el tamaño de la economía. Los datos trimestrales agregados están desestacionalizados. Tomado de "Desaceleración del crecimiento en los mercados emergentes, repunte gradual en las economías avanzadas; Perspectivas de la economía mundial -- Al Día; 9 de julio de 2015," por International Monetary Fund (IMF), 2015. Recuperado de <http://www.imf.org/external/ns/loe/cs.aspx?id=28>

Perú es una de las economías de más rápido crecimiento en la región con 6.1% entre el 2012 y 2013; sin embargo para los últimos dos años la falta de confianza interna, la reducción de la inversión y las condiciones climáticas adversas que afectaron a la pesca han hecho que el crecimiento del PBI sea de 2.4% (aún por encima del 0.8% de la región) y la inflación está por encima de su objetivo alcanzando el 3.2%. La expectativa es que Perú siga creciendo por encima del 4% para los próximos años impulsado por el posible inicio de nuevos proyectos mineros y la aplicación de reformas estructurales para mejorar la confianza de los inversionistas del sector privado (Banco Mundial, 2015b).

Según Defilippi (2015) actualmente el Perú tiene unos 17 TLC, entre acuerdos regionales y bilaterales, que involucra a 54 países, entre ellos los de la Unión Europea. Esos acuerdos comerciales cubren el 90 % del comercio exterior peruano y ayudaron a diversificar el mercado de destino de las exportaciones.

El INEI informa que en el mes de junio de 2015, el volumen exportado creció en 2,2% respecto a junio de 2014, determinado por el resultado favorable alcanzado por las exportaciones tradicionales (11,7%), principalmente de los productos pesqueros (44,5%) y mineros (21,0%). En cambio, disminuyeron los envíos de productos no tradicionales (-8,1%). No obstante, el valor nominal total de las exportaciones FOB (US\$ 2 982,2 millones) se contrajo en 5,2%, debido a la continua caída de los precios en el mercado internacional y al descenso del volumen exportado de los productos no tradicionales. En la Figura 17 se aprecia el monto de las exportaciones e importaciones basada en millones de dólares de 2002 para evitar las distorsiones de la variación del precio internacional, asimismo, en la Tabla 12 se aprecia que los principales destinos de exportación son China y Suiza para productos tradicionales y EEUU para productos no tradicionales.

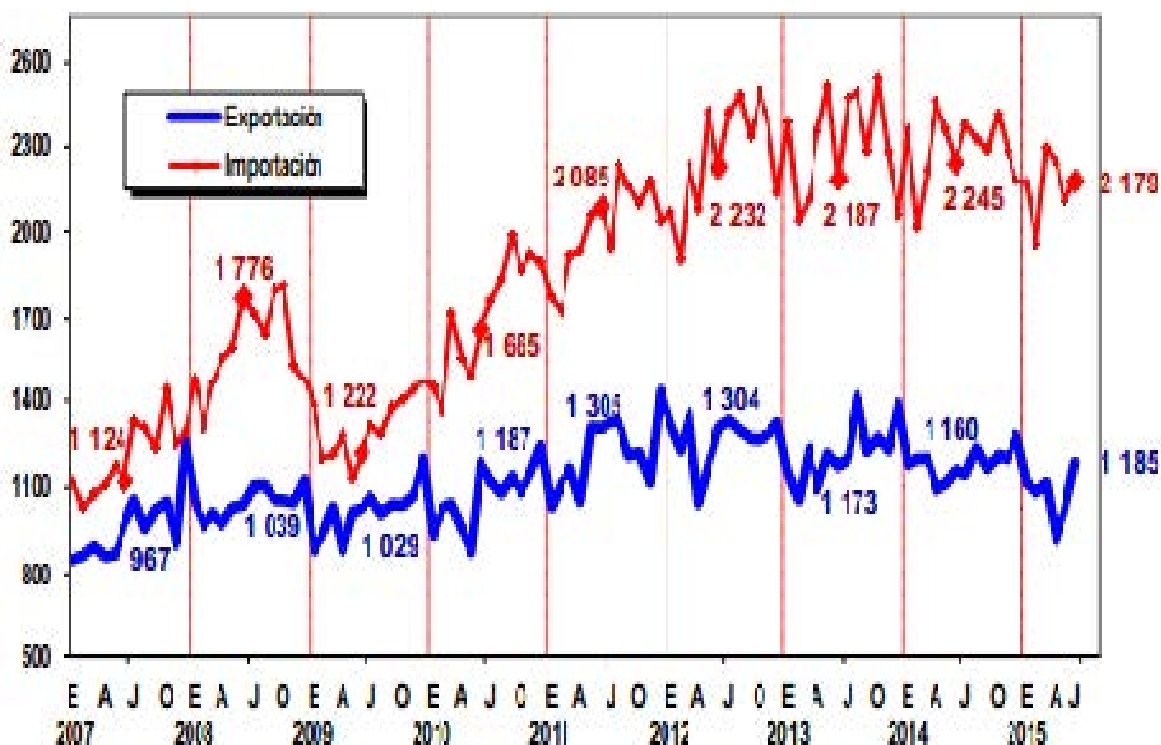


Figura 17. Evolución de las exportaciones e importaciones peruanas (en millones de US dólares de 2002). Tomado de “Informe Técnico N° 8: Evolución de las exportaciones e Importaciones – Junio 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015f. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/exportaciones-e-importaciones/1/>

La evolución anualizada de las exportaciones en términos reales al mes de junio de 2015 disminuyeron en 6,8%, explicado principalmente por el descenso de los productos tradicionales (-11,7%) y no tradicionales (-0,8%). Por el lado de los productos tradicionales, los sectores que presentaron resultado desfavorable fueron el pesquero (-47,5%), agrícola (-18,7%), petróleo y gas natural (-16,0%) y minero (-4,5%).

Mientras que, entre los no tradicionales figuran los sectores textil (-20,4%), siderometalúrgico (-3,5%), minería no metálica (-1,4%) y químico (-2,7%), entre otros. Las importaciones FOB reales registraron una tasa anualizada de (-3,5%), como resultado del descenso en el volumen importado de bienes de capital y materiales de construcción (-7,5%) y bienes de consumo (-2,4%). Mientras que, subieron las materias primas y productos intermedios (1,3%). Actualmente se tiene un balance comercial negativo al superar las importaciones a las exportaciones en términos monetarios. Esta información puede apreciarse en la Tabla 12.

Tabla 12

*Exportación e importación FOB real: 2014 – 2015*

País y producto	Jun. 14	Jun. 15	Var. %
China			
Cobre	71.7	116.6	62.6
Harina de pescado	23.9	77.3	223.4
Hierro	20.6	17.6	-14.6
Zinc	10.2	14.9	46.1
Plomo	6.8	7.41	9.0
Calamar y jibia	6.3	6.3	-1.0
EEUU			
Paltas	25.3	16.8	-33.6
Oro	17.7	11.42	-35.5
Gasolina sin tetraetileno de plomo	18.6	9.6	-48.4
Petróleo crudo	18.9	9.56	-49.4
Espárrago en conserva	9.9	9.46	-4.4
Fosfato de calcio natural	8.4	8.57	2.0
Suiza			
Oro	45.9	62.07	35.2
España			
Cobre	-	21.2	-
Gas natural	-	7.1	-
Zinc	0	5.1	-
Canadá			
Oro	36.3	33.26	-8.4
Plomo	1.8027	9.15	407.6
Estaño	-	1.5	-
Chile			
Baldosas de cerámica barnizadas o esmaltadas	3.6	4.843	34.5
Paltas	0	3.6	-
Harina de pescado	2.4	1.6	-33.3

*Nota.* Valores en Millones de US dólares de 2002. Tomado de “Evolución de las exportaciones e Importaciones – Junio 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015f. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n08\\_exportaciones-e-importaciones-jun2015.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n08_exportaciones-e-importaciones-jun2015.pdf)

El Perú es actualmente considerado como uno de los diez principales proveedores de alimentos del mundo, por lo que la agroexportación se muestra atractiva y en los últimos años se ha visto favorecida como efecto de la promoción de la oferta exportable y la reducción de barreras sanitarias en los principales mercados de destino de las agroexportaciones (Diario UNO, 2015). El Perú se afianza como primer productor y exportador de varios productos agrarios como espárrago, café, mango, maca, quinua, aceituna, uva, palta, alcachofa,

pimientos secos, frijol, mandarina, jengibre, habas, cebollas, arveja fresca y recientemente los arándanos (Gestión, 2016).

La ministra de Comercio Exterior y Turismo, Magali Silva manifestó que la agroexportación peruana creció 16% anual en los últimos 15 años convirtiéndose así en el segundo generador de divisas. En el año 2000 se exportaba 645 millones de dólares y el 2014 las ventas sumaron más de 5000 millones (TV Perú, 2015). En la misma línea el ministro de Agricultura y Riego, Juan Manuel Benites, mencionó que pese a una evidente desaceleración de la economía nacional se espera que los envíos al exterior de productos de agroexportación alcance 7000 millones de dólares en el 2016 (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015).

Los proyectos de irrigación como Alto Piura, Majes Siguan II, Chavimochic III etapa, Olmos impulsaran la agroexportación pues añadirán más terrenos de cultivo, si se concluyeran todos los proyectos en la región costera se añadirían 259 mil nuevas hectáreas. En la Tabla 13 se muestra un listado de los proyectos de irrigación de la costa.

Tabla 13 *Proyectos de irrigación en la costa*

*Proyectos de irrigación en la costa*

Proyecto	Ubicación	Inversión millones USD	Miles de hectáreas proyectadas	Estado	Inicio
Proyecto integral Olmos	Lambayeque	414	38	En construcción	2014
Puyango-Tumbes	Tumbes	296	20	Paralizado	-
Alto Piura	Piura	250	19	Paralizado	-
majes-Siguas II	Arequipa	404	47	Adjudicado	2015
Chinecas	Ancash	541	25	Convocado	-
Chavimochic III	La Libertad	715	30	Adjudicado	2014
Jequetepeque -Zaña II	Lambayeque	262	31	No hay datos	-
Pampas de Concón Topara	Lima/Ica	63	33	No hay datos	-
Chira-Piura	Piura	-	16	No hay datos	-
Total		2495	259		

*Nota.* Elaborado a partir de la información tomado de “Tablero nacional ” por Rodrigo Acha, 2014. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/85-2014-mar/articulos/1545-no-son-todos-pero>

El Puerto de Paita forma parte del IIRSA que incluye la construcción de un corredor de transporte multimodal Oeste-Este que conectará la costa norte del Perú con Brasil a través de una carretera hasta la ciudad de Yurimaguas, y luego por vía fluvial. Con el actual avance de la vía interoceánica norte la zona de influencia natural (*hinterland*) del puerto incluye a las regiones de La Libertad, Amazonas, Cajamarca, Lambayeque, Loreto, Piura, Tumbes y San Martín y en un futuro la zona de Manaos, constituyéndose así una ruta multimodal más corta y más económica que conectará el norte de Brasil con el continente asiático (ver Figura 18).

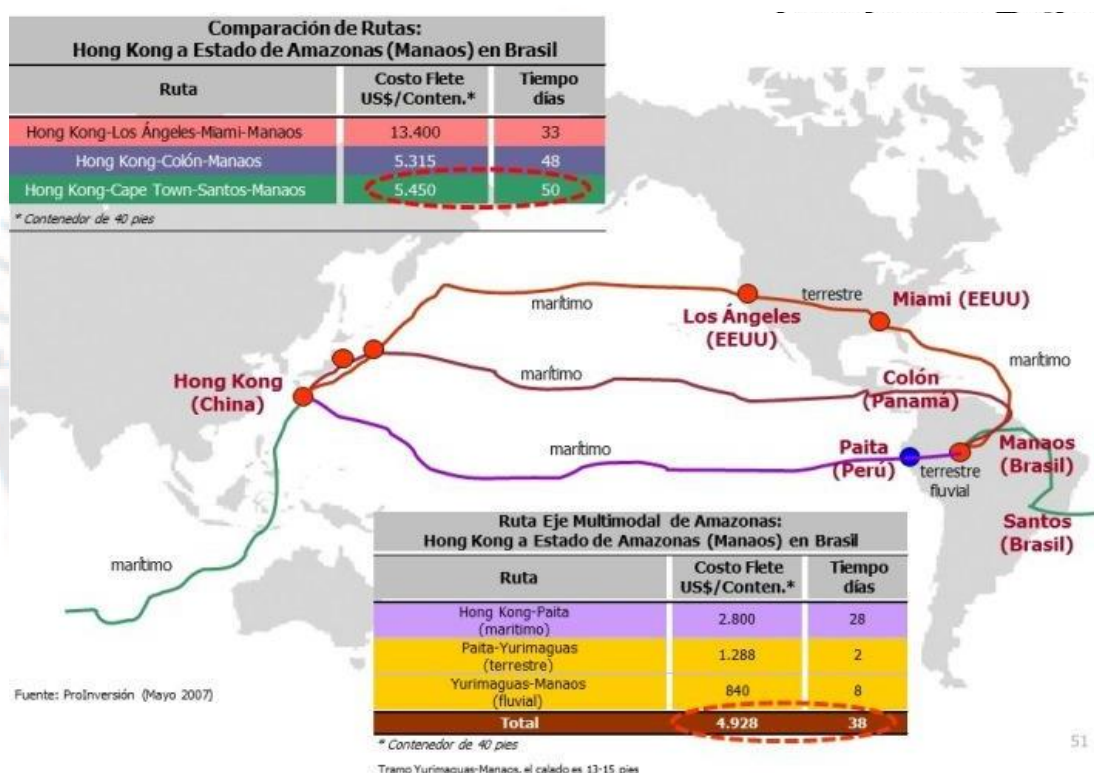


Figura 18. Ruta alternativa intermodal norte de Brasil – Continente asiático  
Tomado de “Visión. Conexión con Hong Kong: De Manaos se llega a Hong Kong más rápido y económico por Paita.,” por Centro de Exportación, Transformación, Industria, Comercio y Servicios de Paita (CETICOS Paita), 2015b. Recuperado de <http://www.ceticospaita.com.pe/index.php/quienes-somos/>

Existe en la actualidad una alta participación de la Macro Región Norte en la producción nacional de frutas, hortalizas, menestras, cultivos y madera; como se puede observar en la Tabla 14 y Tabla 15 la mayor cantidad de volumen se concentran en productos tales como la caña de azúcar, el espárrago, el limón, el mango, la palma aceitera, la uva y la guanábana; y siendo las regiones de La Libertad, Lambayeque, San Martín, Piura y Loreto las que concentran el 93% de participación en producción.

Tabla 14

## Producción Agrícola de Macro Región Norte, 2013

Producto	Amazonas		Cajamarca		La Libertad		Lambayeque		Loreto		Piura		San Martín		Tumbes		Macro Región Norte	
	Vol. Anual (tons. métricas)	% Part. Perú	Vol. Anual (tons. métricas)	% Part. Perú	Vol. Anual (tons. métricas)	% Part. Perú	Vol. Anual (tons. métricas)	% Part. Perú	Vol. Anual (tons. métricas)	% Part. Perú	Vol. Anual (tons. métricas)	% Part. Perú	Vol. Anual (tons. métricas)	% Part. Perú	Vol. Anual (tons. métricas)	% Part. Perú	Volumen Total (tons. métricas)	% Part. Perú
Ají					9,728	23%											9,728	23%
Ajo			6,780	8%	2,323	3%											9,103	11%
Arveja grano seco			15,179	28%	9,957	18%					4,681	9%					29,817	55%
Cacao	4,269	6%											31,338	44%			35,607	50%
Café	32,857	13%	54,472	21%									48,363	19%			135,692	53%
Camote							55,728	19%			16,165	6%					71,893	25%
Caña de azúcar					5,398,658	49%	3,046,548	28%									8,445,206	77%
Chirimoya			3,730	17%													3,730	17%
Ciruela											2,626	32%		1,479	18%		4,105	50%
Cocona									3,742	38%							3,742	38%
Espárrago					191,399	50%											191,399	50%
Frijol castilla									5,279	28%	5,825	31%					11,104	59%
Frijol grano seco	6,202	7%	16,665	18%	4,038	4%			4,749	5%	3,434	4%	4,904	5%			39,992	42%
Granadilla			3,607	8%	2,779	6%											6,386	14%
Guanábana					532	10%			444	8%							976	18%
Guayaba									901	22%							901	22%
Hoja de Coca					505	5%											505	5%
Lima			2,158	20%	2,267	21%											4,425	41%
Limón							44,179	19%			126,258	55%					170,437	75%
Limón dulce	414	10%	626	16%									0	7%			1,040	34%
Maíz amarillo duro					291,112	21%	114,662	8%	109,235	8%			120,662	9%			635,671	47%
Mango							52,831	12%			349,970	77%					402,801	88%
Maracuyá					3,533	9%	7,111	18%			3,195	8%					13,839	35%
Melón									2,120	10%	2,844	14%					4,964	24%
Pacae	4,719	12%	5,575	14%									14,647	37%			24,941	64%
Palma aceitera									111,398	20%			330,629	58%			442,027	78%
Palta					74,698	26%											74,698	26%
Papa			341,739	7%	407,933	9%											749,672	16%
Papaya									12,871	9%			30,557	20%			43,428	29%
Pepinillo					10,687	32%											10,687	32%
Pimiento							16,656	51%									16,656	51%
Plátano	140,529	7%							280,390	13%	259,749	12%	474,846	22%	111,590	5%	1,267,104	60%
Sandía					19,829	22%			10,851	12%	14,624	16%					45,304	50%
Uva					41,093	9%					125,616	29%					166,709	38%
Yuca	134,214	11%							392,558	33%			110,864	9%			637,636	54%
Zapallo			14,775	7%	14,615	7%	4,130	2%									33,520	15%
<b>Total</b>	<b>323,204</b>		<b>465,306</b>		<b>6,485,686</b>		<b>3,341,845</b>		<b>934,538</b>		<b>914,987</b>		<b>1,166,810</b>		<b>113,069</b>		<b>13,745,445</b>	

Nota. Expresado en toneladas métricas.

Tomado de "Compendio Estadístico Perú 2014: Capítulo 12 Agrario," por INEI, 2014b. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1173/cap12/ind12.htm](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap12/ind12.htm)

Tabla 15

*Producción Madera Macro Región Norte, 2013*

Producto	Loreto Vol. Anual (m3)	% Part. Perú
Madera aserrada (Cumala, Tornillo)	166,811	29%

*Nota.* Expresado en metros cúbicos. Tomado de “Compendio Estadístico Perú 2014: Capítulo 12 Agrario,” por INEI, 2014b. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1173/cap12/ind12.htm](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1173/cap12/ind12.htm)

Este análisis permite observar el gran potencial agrícola de la Macro Región Norte, que acompañado a la ejecución de los proyectos de Chavimochic y Olmos, demuestra un gran potencial para el incremento de servicios portuarios de exportación a través del Puerto de Paíta.

En cuanto a los proyectos mineros en el norte del Perú, la cartera estimada, actualizada a mayo de 2014, en la Macro Región Norte asciende a US\$ 13,452 millones, correspondiente a diez proyectos que se encuentran en marcha hasta el 2017. El primero es la ampliación de Bayóvar por un valor de US\$ 520 millones, otros tres proyectos con Estudio de Impacto Ambiental (EIA) –aprobados o en construcción-, por un valor de US\$ 5,508 millones: Minas Conga (Minera Yanacocha), Shahuindo (Minera Sulliden Shahuindo) y Fosfatos (Fosfatos del Pacífico). Los seis restantes se encuentran en etapa de exploración, por un valor de US\$ 7,424 millones: El Galeno (Lumina Copper), La Granja (Minera Río Tinto), Michiquillay (Anglo American Michiquillay), Cañariaco (Cañariaco Copper Perú), Río Blanco (Río Blanco Copper) y Salmueras de Sechura (Americas Potash Perú) (Gestión, 2014d), la zona de Piura tiene yacimientos que no están desarrollados lo que constituye una oportunidad futura de diversificar los servicios como por ejemplo un muelle de minerales, aunque en el norte el Puerto de Salaverry es el que posee mayor participación en este rubro.

En el caso de Manaos, Paíta puede convertirse en un intermediario logístico pues al ser manaos un polo de desarrollo tecnológico importa componentes electrónicos desde Asia.



### 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según el INEI (2015e), la población total de Perú a junio de 2015 fue de aproximadamente 31.5 millones de habitantes y su tasa de crecimiento es de 1.1% para los próximos diez años. En la Tabla 16 se muestran los indicadores demográficos de Piura, además se muestra información de Lambayeque, Tumbes, Cajamarca, Amazonas y San Martín por ser departamentos cercanos que tendrán influencia en el puerto y por último información de los otros departamentos costeros que tendrán el rol de aliados para operaciones de cabotaje y de competidores directos en otros aspectos.

Tabla 16 *Indicadores demográficos por departamentos relacionados al Puerto de Paita*

#### *Indicadores demográficos por departamentos relacionados al Puerto de Paita*

Indicadores demográficos	Departamento													
	Piura	Lamba- yeque	Tumbes	Caja- marca	Amazo- nas	San Martín	La Libertad	Áncash	Lima	Callao	Ica	Are- quipa	Moque- gua	Tacna
<b>Fecundidad</b>														
Nacimientos anuales: B	38,276	22,326	4,102	32,116	9,367	16,775	34,827	22,861	160,431	15,624	13,713	21,113	2,733	5,754
Tasa bruta de natalidad: b (por mil)	21.18	18.09	17.87	21.2	22.41	20.66	19.31	20.19	16.93	16.01	17.87	16.85	15.54	17.39
Tasa global de fecundidad	2.66	2.18	2.16	2.67	2.91	2.71	2.34	2.63	1.95	1.91	2.21	2.00	2.01	2.07
Tasa bruta de reproducción	1.30	1.06	1.05	1.30	1.42	1.32	1.14	1.28	0.95	0.93	1.08	0.98	0.98	1.01
<b>Mortalidad</b>														
Muertes anuales: D	9,683	6,485	1,079	8,164	2,529	4,437	9,456	6,900	48,600	4,795	3,825	6,930	966	1,686
Tasa bruta de mortalidad: d (por mil)	5.36	5.25	4.7	5.39	6.05	5.47	5.24	6.09	5.13	4.91	4.99	5.53	5.49	5.09
<b>Esperanza de vida al nacer:</b>														
Ambos sexos	73.97	76.08	74.05	72.94	70.56	71.34	75.63	73.81	77.15	77.68	77	76.27	75.77	74.21
Hombres	71.29	73.48	71.3	70.39	68.3	68.65	72.99	71.12	74.57	75.2	74.43	73.69	73	71.55
Mujeres	76.78	78.80	76.94	75.62	72.93	74.17	78.41	76.64	79.85	80.29	79.70	78.97	78.68	77.00
Tasa de mortalidad infantil: (por mil nacidos vivos)	18.82	17.07	12.63	17.98	22.52	19.18	14.38	18.01	10.33	9.14	9.98	13.25	13.25	13.24
<b>Crecimiento Natural</b>														
Crecimiento anual: B-D	28,593	15,841	3,023	23,952	6,838	12,338	25,371	15,961	111,831	10,829	9,888	14,183	1,767	4,068
Tasa de crecimiento natural: b-d (por cien)	1.58	1.28	1.32	1.58	1.64	1.52	1.41	1.41	1.18	1.11	1.29	1.13	1.01	1.23
<b>Migración Interna e Internacional</b>														
Migración neta anual: M	-13,571	-5,233	219	-17,815	-4,920	-755	-2,778	-9,355	32,476	2,941	-1,888	-414	100	289
Tasa de migración neta: m (por mil)	-7.51	-4.24	0.95	-11.76	-11.77	-0.93	-1.54	-8.26	3.43	3.01	-2.46	-0.33	0.57	0.87
<b>Crecimiento Total</b>														
Crecimiento anual: B-D+(-)M	15,022	10,608	3,242	6,137	1,918	11,583	22,593	6,606	144,307	13,770	8,000	13,769	1,867	4,357
Tasa de crecimiento total: b-d+(-)m (por cien)	0.83	0.86	1.41	0.41	0.46	-0.37	1.25	0.58	1.52	1.41	1.04	1.10	1.06	1.32

*Nota.* Elaborado en base a la información del: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025. Tomado de “Boletín de Análisis Demográfico N° 37” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015d. Adaptado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

De la data presentada en la Tabla 16, para el desarrollo de actividades comerciales alrededor de Paita se puede considerar como una oportunidad el alto crecimiento natural de la población de Piura, Cajamarca y Lambayeque (los más grandes después de Lima, así como con la mayores tasas de emigración), y el aceleramiento del crecimiento de Amazonas y San Martín. Asimismo desde el punto de vista de la competencia, el desarrollo de proyectos en Lambayeque y La Libertad podría mermar las oportunidades del Puerto de Paita.

En el Perú los índices de pobreza pasaron de 55.6% en el 2005 a 22.7% en el 2013, asimismo la extrema pobreza pasó de 15.8% en el 2005 a 4.7% en el 2013 debido al crecimiento del empleo. La pobreza extrema está en 8% de los distritos del Perú y se concentra en las regiones de Apurímac, Cajamarca, La Libertad y Piura (Banco Mundial, 2015b). Por otra parte el indicador de desigualdad dado por el coeficiente Gini tiene una evolución favorable como lo muestra la Tabla 17 y ha pasado de 0.39 en el 2009 a 0.35 en el 2014; la desigualdad es similar en todo el país, no existe marcada diferencia entre urbana y rural pero en la sierra la desigualdad es mayor que en todas las regiones.

Tabla 17 *Evolución de la desigualdad del gasto (coeficiente de Gini)*

*Evolución de la desigualdad del gasto (coeficiente de Gini)*

Ámbito geográfico, Dominios	Anual					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nacional	0,39	0,37	0,36	0,36	0,35	0,35
Urbana	0,34	0,33	0,32	0,32	0,32	0,32
Rural	0,32	0,31	0,32	0,32	0,31	0,30
Región Natural						
Costa	0,34	0,33	0,32	0,33	0,32	0,32
Sierra	0,40	0,39	0,38	0,38	0,37	0,37
Selva	0,39	0,38	0,36	0,36	0,36	0,35
Dominio						
Costa urbana	0,31	0,31	0,30	0,30	0,30	0,30
Costa rural	0,29	0,29	0,31	0,28	0,29	0,30
Sierra urbana	0,34	0,34	0,32	0,32	0,33	0,33
Sierra rural	0,31	0,30	0,31	0,32	0,30	0,30
Selva urbana	0,34	0,34	0,33	0,33	0,32	0,32
Selva rural	0,35	0,33	0,32	0,32	0,33	0,31
Lima Metropolitana 1/	0,35	0,33	0,33	0,33	0,33	0,32

*Nota.* Tomado de “Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015h. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/buscador/?tbusqueda=EVOLUCI%C3%93N+DE+LA+POBREZA+MONETARIA>

Según la encuesta nacional de hogares realizada en el año 2013 (INEI, (2015d), el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo en Piura fue de 881 nuevos soles, 29% menos que el promedio nacional, y la población económicamente activa (PEA) estaba conformada por 370,000 personas que representó el 6% de la PEA nacional; además, el 21.9% de hogares (por lo menos un miembro del hogar) recibió beneficios de programas alimentarios (promedio nacional : 26.4%) y el 29% de su población tiene al menos una necesidad básica insatisfecha (promedio nacional: 20.3%).

La estabilidad macroeconómica del país trajo consigo el crecimiento de la población del NSE A,B y C en todo el país, como se puede ver en la Figura 19, en las regiones de San Martín, Tumbes, Piura e Ica se ha tenido un crecimiento de mas del 100% del 2007 al 2013.

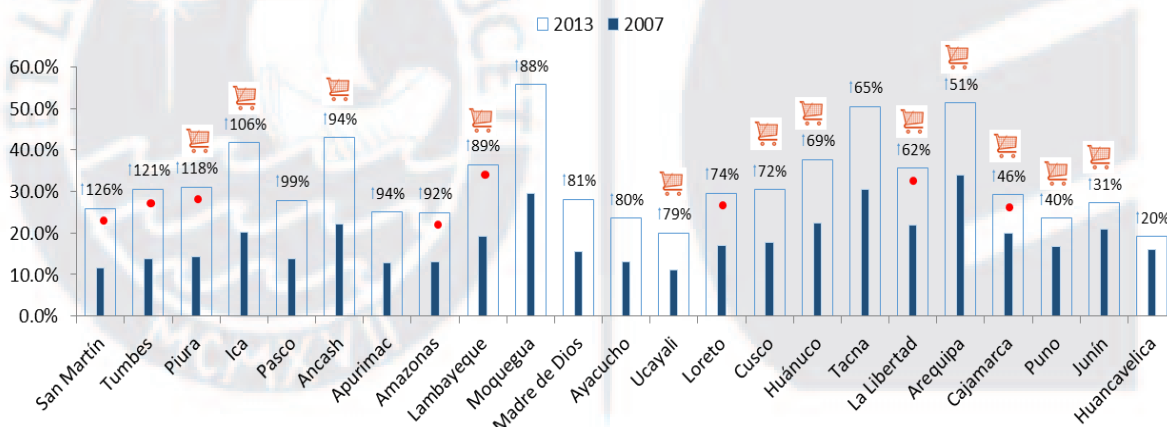


Figura 19. Crecimiento del NSE A, B y C por departamentos (interior urbano)  
Tomado de “El retail y la cultura de consumo en el interior,” por GfK, 2014. Recuperado de <http://es.slideshare.net/GfKPeru/gfk-per-impacto-del-retail-en-provincias>

Este crecimiento del NSE A, B y C se traduce en mayor poder adquisitivo y en la sofisticación de los compradores; esto se puede ver también en la dinamización de los centros comerciales que en los últimos años han crecido tanto en número como en facturación (ver Figura 20). Si bien es cierto que los centros comerciales están descentralizándose no se ha logrado cubrir el 100% del territorio nacional con lo cual todavía hay oportunidades de desarrollo. En la Macro región norte San Martín, Tumbes, Amazonas y Loreto no cuentan todavía con centros comerciales.

Se estima que el 2016 seguirá la misma tendencia porque todavía no se ha saturado el mercado y hay opciones de seguir creciendo y se proyecta cerrar con 81 centros comerciales, actualmente se viene construyendo proyectos en Huancayo, Cayma (Arequipa), Lambayeque y Lima (Perú Retail, 2016).

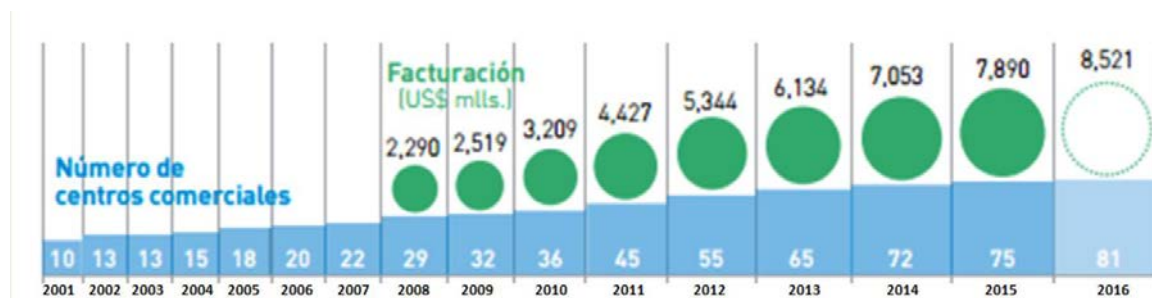


Figura 20. Evolución y facturación de los centros comerciales en el Perú  
Tomado de “Sector *retail* será dinámico este año y facturaría US\$8,500 millones en el Perú,” por Perú Retail, 2016. Recuperado de <http://www.peru-retail.com/noticias-sector-retail/> ( )

Como se observa en las Tabla 18 , en la macro región norte existe un volumen importante de compra de nuevas unidades automotrices a lo largo del año, con participaciones del 10% y 35% para la compra de automóviles y segmento de motocicletas-trimotos respectivamente

Tabla 18 *Compra de autos por Región (Macro Región Norte, Lima y Resto) del 2010 al 2016*

*Compra de autos por Región (Macro Región Norte, Lima y Resto) del 2010 al 2016*

Compra de autos por región	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Lima</b>							
Porcentaje Compra	80.0%	74.20%	71.90%	69.60%	70%	70%	70%
Unidades Compradas	96,485	110,967	136,560	140,123	130,769	119,000	119,000
<b>Resto Regiones</b>							
Porcentaje Compra	13.7%	18.4%	21.0%	21.3%	20%	20%	20%
Unidades Compradas	16,523	27,517	39,885	42,882	37,363	34,000	34,000
<b>Macro Región Norte</b>							
Porcentaje Compra	6.3%	7.4%	7.1%	9.1%	10%	10%	10%
Unidades Compradas	7,598	11,067	13,485	18,321	18,681	17,000	17,000
<b>Unidas Compradas Total</b>	<b>120,606</b>	<b>149,551</b>	<b>189,930</b>	<b>201,326</b>	<b>186,813</b>	<b>170,000</b>	<b>170,000</b>

*Nota.* Adaptado de “Informe Estadístico 2013,” por Asociación de Representantes Automotrices (ARAPER), 2011, Lima: Autor. Adaptado de “Informe Estadístico 2014,” por Asociación de Representantes Automotrices (ARAPER), 2015, Lima: Autor. Adaptado de “Este año cerrará con 170 mil vehículos nuevos vendidos, 9% menos que en el 2014,” por Gestión, 2015g. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/este-ano-cerrara-170-mil-vehiculos-nuevos-vendidos-9-menos-que-2014-2150993>

En la búsqueda de oportunidades que fomenten la generación de mayor volumen de importación a través del Puerto de Paita se identificó un alto crecimiento en la presencia de importantes grupos comerciales en las diferentes regiones que componen la Macro Región Norte (ver Tabla 19), entre las cuales destacan las cadenas de *retails* (ya sea de tienda por departamentos o ferreterías), la industria automotriz (automóviles, motocicletas y trimotos) y farmacias. Este ejercicio permite darse cuenta del enorme potencial comercial de la Macro región norte en cuanto a mercancías de importación.

Actualmente, por el Puerto de Paita se importan granos como el trigo (15%); fertilizantes como úrea (21%), sulfato de amonio (16%), fosfato diamónico (3%) y materiales de construcción (5%), estos productos hacen el 60% de la importación total del Puerto (Merino, 2014). La importación contenedorizada solo representa el 7.5% frente al 90% del Callao y en el caso importación de mercancías general en contenedor como productos manufacturados, repuestos e insumos la hegemonía de los Puertos de Callao es absoluta con una participación para el 2013 del 97.7% del sistema nacional portuario (Fundación Valencia Port, 2014), es decir literalmente todo ingresa por el Callao por lo que urge una descentralización sobre todo si se tiene en cuenta que las tiendas por departamento, industria automotriz, farmacias y ferreterías están en un proceso de dinamización debido al crecimiento del consumo y sofisticación del consumidor.

Esta descentralización de las importaciones constituye una oportunidad para los puertos del interior del país que podrían recibir carga para su zona de influencia, descongestionando el puerto del Callao, las concesiones otorgadas ha hecho que los puertos del interior se han modernizado y en el caso particular de Paita, actualmente tiene una infraestructura que está infrutilizada y la relación exportación: importación es de 70:30, el uso del puerto como entrada de importación de la macro región norte puede equilibrar este ratio y favorecer a todo los integrantes de la cadena logística.

Tabla 19

*Cantidad de Sucursales por sector dentro de la Macro Región Norte*

Sector Macro Región	Piura	La Libertad	Lambayeque	Caja marca	Tumbes	Amazonas	Loreto	San Martín	Total
Tiendas por Dpto.	2	3	3	4	0	0	0	0	12
París		1		1					2
Ripley	1	1	1	1					4
Saga Falabella			1	1					2
Oeschle	1	1	1	1					4
Ferreterías	7	5	5	3	1	0	0	0	21
Maestro	2	1	1	1					5
Sodimac	2	2	2	1					7
ProMart	2	1	1	1	1				6
Casinelli	1	1	1						3
Automotriz (Motos)	57	22	20	35	7	18	25	33	217
Honda	14	10	2	11	1	7	9	13	67
Bajaj	23	8	7	15	3	3	5	8	72
Yamaha	12	3	3	4	1	4	6	11	44
Italika	6	1	7	1	1		3		19
Zongshen				3		4			7
Lifan	1			1	1		2	1	6
Ronco	1		1						2
Supermercados	11	12	12	3	0	0	0	0	38
Metro	2	4	7	2					15
Wong		1							1
Plaza Vea	7	5	1	1					14
Tottus	2	2	4						8
Electrónica	23	19	11	10	6	1	6	7	83
EFE	4	4		3	1				12
Curacao	8	7	5	3	2	1	2	3	31
Carsa	4	3	1	2	2		3	3	18
Coolbox	7	5	5	2	1		1	1	22
Farmacias	80	98	79	56	12	8	40	35	408
InkaFarma	49	61	43	28	7	5	28	20	241
Mifarma	10	23	13	12	1		5	3	67
Bot. Arcángel	21	14	23	16	4	3	7	12	100
Otros	2	2	3	0	0	0	0	0	7
Casa Ideas	1	1	1						3
Perf. Unidas	1	1							2
Tai Loy			2						2
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>139</b>	<b>113</b>	<b>76</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>46</b>	<b>42</b>	<b>786</b>

Nota. Expresado en unidades.

Adaptado de "Información general de las tiendas," por Tiendeo, 2015. Recuperado de <http://www.tiendeo.pe>

De otro lado, según Unicef, solo el 81.5% de peruanos en edad escolar llega a asistir a clases de secundaria, principalmente por la disminución de la cobertura primaria y por el grado insuficiente de alumnos que alcanzan los objetivos de aprendizaje; por ejemplo, al culminar el segundo grado de primaria en las zonas urbanas apenas el 37.5% de alumnos comprende lo que lee, y en las zonas rurales solo alcanza un 7.0%; en el caso de matemáticas las cifras son menos alentadoras con un 15.2% y 4.1% respectivamente (UNICEF, s.f.). En la última evaluación de Pisa llevada a cabo por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Perú quedó en último lugar en las tres categorías: comprensión de lectura, matemática y ciencia. Un indicador que puede originar este resultado es el bajo nivel de gasto del sector Educación en el Perú en comparación con países cercanos como Chile, Colombia y Brasil, los que destinan 1,414 y 1,293 y 1,321 dólares por alumno respectivamente (Villena & Grover, 2015).

En la Tabla 20 se muestra en gasto público por alumno según departamento y la tasa de analfabetismo en la población mayor de 15 años; de esta se aprecia que para el año 2012 el gasto promedio en Piura para la educación básica, superior y especial fue de 1,380; 4,524 y 4,408 nuevos soles respectivamente, comparados contra el promedio nacional de 2,034; 4,788 y 3,419 nuevos soles de cada rubro puede explicarse la tasa de 7.9% de analfabetismo del departamento. La situación del analfabetismo tampoco es favorable para los departamentos aledaños como Cajamarca, Amazonas, San Martín y Lambayeque. Urge entonces una reforma en la educación técnica, pues si se quiere dinamizar el comercio exterior se va a necesitar personas que cubran los puestos de trabajo que se presenten pero sin duda lo que se requiere es que estén bien capacitadas en temas inherentes en temas de agroexportación, comercio exterior, logística, transporte entre otros para que se pueda elevar la productividad de la industria nacional.

Tabla 20

## Gasto Público en educación por alumno y tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, 2011-2012

	Gasto público por alumno (en soles corrientes)																Tasa de analfabetismo de la población de 15 años a mas		
	Inicial		Basica				Superior				Especial						2011	2012	2013*
	2011	2012	Primaria		Secundaria		No Universitario		Universitario		Básica Alternativa		Básica Especial		Técnico Productiva				
			2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012			
Total	1,525	1,854	1,688	1,923	1,885	2,326	2,470	3,612	5,438	5,964	2,601	1,960	6,157	6,872	1,172	1,425	7.1	6.2	6.2
Amazonas	1,430	1,593	1,725	2,025	1,711	2,202	2,535	3,917	13,422	13,422	2,997	837	3,864	5,146	1,048	1,295	9.8	8.8	9.3
Áncash	1,872	2,368	2,195	2,530	2,331	2,728	2,829	3,330	7,977	7,977	4,810	4,729	5,341	7,598	1,252	1,108	11.4	9.9	9.0
Apurímac	1,784	2,217	1,974	2,022	2,010	2,353	1,963	1,804	7,073	7,073	3,960	2,321	4,120	2,827	844	1,912	18.3	14.5	15.2
Arequipa	1,440	1,883	1,832	1,954	2,276	2,702	2,578	2,601	3,733	3,733	2,452	2,727	9,779	10,008	1,283	2,080	5.6	4.2	4.4
Ayacucho	1,622	2,616	1,830	2,278	1,866	2,615	3,250	4,434	5,377	5,377	4,872	2,400	4,411	4,018	1,093	1,316	14.3	13.8	13.4
Cajamarca	1,379	1,695	1,794	2,073	1,614	1,928	1,695	1,986	5,524	5,524	3,341	1,079	5,481	4,007	1,226	1,139	14.1	11.8	14.2
Callao	1,883	1,979	1,849	1,871	2,118	2,569	1,956	6,716	3,032	3,032	1,640	2,853	4,525	5,158	1,412	1,987	2.3	2.3	2.2
Cusco	1,486	2,010	1,887	2,304	1,796	2,280	1,775	1,837	5,356	5,356	2,237	1,421	4,354	5,901	1,227	1,343	11.0	10.8	11.4
Huancavelica	1,967	3,088	2,138	2,290	2,040	2,191	1,453	872	4,986	4,986	5,480	1,809	3,190	3,778	1,268	1,648	16.8	14.9	13.8
Huánuco	1,442	2,988	1,648	1,943	1,746	2,413	4,184	4,703	5,507	5,507	4,073	9,487	4,682	5,384	767	955	18.0	16.6	16.0
Ica	1,581	1,338	1,826	1,651	2,136	2,226	2,128	2,568	5,608	5,608	1,916	1,375	6,471	6,356	834	1,143	4.0	3.1	3.2
Junín	1,367	1,254	1,596	1,505	1,744	1,844	1,991	2,010	5,376	5,376	2,551	1,728	5,071	5,546	1,233	1,578	6.5	5.9	5.6
La Libertad	1,293	1,636	1,531	1,752	1,690	1,963	2,024	2,007	4,900	4,900	3,436	1,695	6,961	7,196	1,051	1,030	7.7	6.7	6.4
Lambayeque	1,112	1,099	1,302	1,330	1,603	2,100	1,801	1,888	4,228	4,228	3,623	2,149	4,923	7,123	1,043	1,165	8.0	6.9	6.4
Lima Metropolitana	1,619	1,910	1,519	1,961	1,873	2,493	2,506	7,880	5,905	5,905	1,872	1,497	6,695	7,788	1,294	1,455	3.1	2.3	2.3
Lima Provincias	1,286	1,687	1,537	2,159	1,893	2,682	3,343	5,442	3,590	3,590	2,310	2,380	6,493	8,593	1,001	1,145	6.7	4.6	4.5
Loreto	1,497	1,843	1,429	1,683	1,823	2,324	3,212	2,734	6,747	6,747	2,046	1,329	11,089	7,518	1,019	1,713	7.1	6.9	5.4
Madre de Dios	2,847	2,632	2,344	2,195	2,521	2,897	2,855	3,135	7,172	7,172	1,967	1,567	23,890	6,516	1,194	1,328	4.1	3.6	3.7
Moquegua	2,853	3,579	3,011	3,472	3,489	3,875	3,873	4,307	14,462	14,462	2,510	2,345	4,667	5,155	1,724	1,741	5.6	4.8	4.7
Pasco	1,790	2,249	2,252	2,596	2,506	3,149	2,807	2,399	5,169	5,169	2,320	2,100	6,671	5,854	1,064	1,227	6.7	6.7	6.2
<b>Piura</b>	<b>1,188</b>	<b>1,096</b>	<b>1,423</b>	<b>1,372</b>	<b>1,558</b>	<b>1,673</b>	<b>2,353</b>	<b>3,705</b>	<b>5,343</b>	<b>5,343</b>	<b>2,798</b>	<b>1,754</b>	<b>7,937</b>	<b>10,018</b>	<b>1,133</b>	<b>1,451</b>	<b>7.9</b>	<b>7.5</b>	<b>7.9</b>
Puno	1,529	1,909	1,921	2,099	1,944	2,242	2,314	2,308	5,737	5,737	3,908	1,877	5,790	7,021	1,148	1,206	11.1	10.5	10.0
San Martín	1,216	1,179	1,426	1,503	1,546	1,922	2,441	2,234	5,724	5,724	1,569	982	4,402	3,997	1,344	1,476	6.9	6.5	7.7
Tacna	2,262	2,148	1,981	2,254	2,934	3,510	5,472	9,395	5,859	5,859	2,751	1,820	6,033	5,397	1,764	5,028	5.4	4.1	3.5
Tumbes	1,625	3,139	2,268	2,278	2,496	4,185	5,671	6,547	8,783	8,783	2,101	2,821	4,523	11,027	1,312	1,764	4.2	3.4	3.5
Ucayali	1,370	1,694	1,465	1,933	1,902	2,489	2,634	210	7,220	7,220	2,571	1,646	4,226	807	718	377	5.3	4.3	5.6

*Nota.* El gasto público en educación por alumno es el cociente que resulta de dividir el gasto destinado por el gobierno Central a cada nivel de Educación respecto del número de alumnos de cada nivel. Tomado de “Gasto en el sector educación” y “Logro Educativo,” por INEI en base a información de Ministerio de Educación - Sistema integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP) y Ministerio de Economía y Finanzas, 2015g. Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>



En el sector salud, para el año 2013 (INEI, (2015h) solo 61.7% de la población de Piura estaba afiliada al seguro de salud (promedio nacional: 65.5%), existían 1,148 pacientes por cada médico (promedio nacional: 468) y 1,067 pacientes por cada enfermero(a) (promedio nacional: 440). Además el 30.9% de la población reportó algún problema de salud crónico (promedio nacional: 35.9%) y el 24.9% de los niños menores de cinco años presentaba desnutrición crónica (promedio nacional: 17.5%). Con respecto al nivel de delincuencia, en Piura se cometieron 64 delitos por cada 10,000 habitantes (promedio nacional: 88.4). Durante los años 2011, 2012 y 2013 se ha registrado en promedio un hecho subversivo relacionado con sendero luminoso, sin embargo durante el 2013 se incautaron 4,761 kilos de droga ilegal, la segunda incautación más alta después de Lima.

#### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

La innovación en la tecnología del transporte de carga vía marítima se manifiesta principalmente en el uso de contenedores y en el empleo de buques cada vez más grandes. Este cambio también implica la modernización del equipamiento tradicional de los puertos y el uso de sistemas de información y comunicaciones. Debido al uso de contenedores se ha reducido considerablemente el tiempo de manipulación de carga, lo que ha dado como resultado la intensificación del uso del transporte modal entre los países, la creación de centros de manipulación de contenedores concentrados cerca a los puertos que los vuelven centros de distribución.

Hace 10 años el estado peruano está buscando modernizar sus puertos y a la fecha ya se han concesionado siete terminales portuarios entre ellos el Puerto Matarani, el Nuevo Terminal de Contenedores – Muelle Sur del Terminal Portuario del Callao, Terminal Portuario Paita, Terminal de Embarque de Concentrados de Minerales en el Terminal Portuario del Callao, Terminal Norte Multipropósito Terminal Portuario del Callao, Nuevo Terminal Portuario de Yurimaguas - Nueva Reforma y Terminal Portuario general San

Martin – Pisco y existe la intención de concesionar tres puertos más a corto plazo entre ellos Salaverry, Chimbote e Ilo (Semana económica, 2015). La misma ambición tiene Ecuador que está en proceso de modernización de sus puertos de Manta y Bolívar. Si bien es cierto que actualmente no existen competidores directos en la zona de influencia, la materialización de estas nuevas concesiones pueden constituirse en amenaza para el Puerto de Paita por lo que tiene la organización tiene que fortalecer sus capacidades operativas y la cadena logística para no perder atractividad.

Pero hay que tener en cuenta que los puertos no son entes aislados sino que forman parte de un conglomerado que hace posible que los productos lleguen a donde se necesiten. Rodrigue, Comtois, y Slack (2013) dijeron que la nueva tendencia se refiere al establecimiento de *Port Community Systems* (PCS), que son una entidad de información que hace que la información logística esté disponible entre los actores involucrados en la distribución de la carga relacionada con los puertos. En la Figura 21, se ilustra a los principales actores involucrados, e incluyen a los agentes de carga y operadores de terminales que son la interfaz entre el promontorio del puerto y el interior, aduanas, transportistas marítimos, transportistas terrestres y la propia autoridad portuaria. Tradicionalmente, la interconexión entre estos actores es muy compleja, si se buscara la integración el resultado sería una mejor eficiencia en toda la cadena logística de la carga. En este aspecto hay muchas oportunidades de mejora para el sistema portuario nacional.

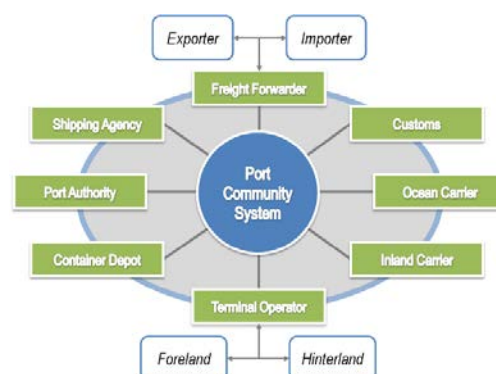


Figura 21. Sistemas portuarios comunitarios  
Tomado de “*The Geography of Transport Systems*,” por Rodrigue, J.-P., Comtois, C., y Slack, B., 2013. New York: Routledge.

Otro tema importante es la evolución en los tamaños de los buques, como se puede ver en la Figura 22, actualmente la última generación son los llamados Triple E que son capaces de cargar hasta 18000 TEUs apelando a las economías de escala para abaratar los costos de transporte, este hecho constituye una amenaza ya que no tener una infraestructura adecuada puede dejar al puerto fuera de las rutas de las líneas navieras por lo que los puertos tienen que trabajar para tener la infraestructura y superestructura adecuada para que pueda atender estos nuevos requerimientos. Actualmente se puede atender buques post panamax en el Puerto de Paita.

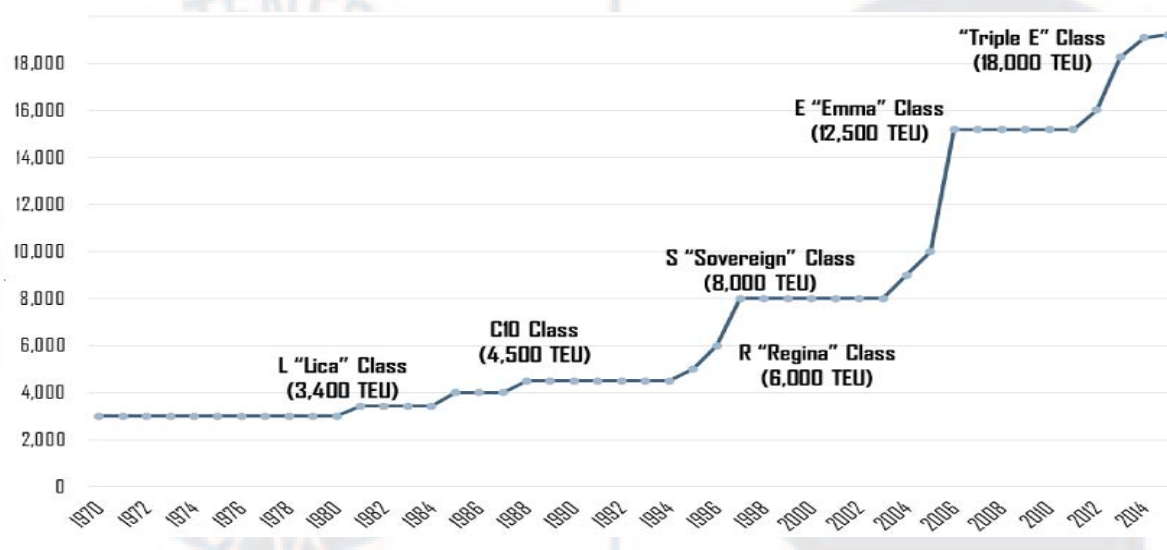


Figura 22. Evolución de los buques de contenedores  
Tomado de "The Geography of Transport Systems," por Rodrigue, J.-P., Comtois, C., y Slack, B., 2013. New York: Routledge.

Por último, en el desarrollo de telecomunicaciones se tiene que para el año 2013 (INEI, (2015h) Piura contaba con 1,285 centros comunitarios telefónicos, 32 cabinas telefónicas, 16 oficinas de correo y 930 cabinas de internet; y solo el 15.3% de la población de Piura tenía acceso a internet (promedio nacional: 22.1%).

### 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El departamento de Piura tiene 35,892.49 km cuadrados los que representan 2.79% de la superficie total del Perú; además 52% de dicha superficie son terrenos cultivables tal como

se muestra en la Tabla 21. Los departamentos cercanos a Piura también tienen áreas cultivables importantes que en total forman el 26.7% del área total nacional.

Tabla 21

*Superficie agrícola del Perú, según departamento, 1975, 1995, 2000 y 2012*

Departamento	1975 a/	1995 b/	2000	2012 1/
Total	12,200,925	7,895,237	11,285,337	38,742,465
Amazonas	407,576	1,482,746	817,692	1,766,279
Áncash	699,919	45,642	353,386	1,301,924
Apurímac	525,231	...	106,395	1,573,792
Arequipa	439,649	46,481	136,243	1,965,270
Ayacucho	766,826	78,395	272,229	2,246,988
Cajamarca	1,193,392	466,972	869,559	1,409,292
Callao	...	...	...	801
Cusco	616,970	371,771	637,097	2,666,567
Huancavelica	303,071	...	75,584	1,485,297
Huánuco	534,604	562,336	744,790	1,479,397
Ica	296,743	130,397	137,925	599,503
Junín	296,920	660,711	769,767	2,423,790
La Libertad	771,922	199,597	315,410	1,057,201
Lambayeque	304,866	182,590	295,827	691,070
Lima	482,163	116,015	262,862	2,002,429
Loreto	1,518,788	1,039,299	1,113,740	3,250,238
Madre de Dios	194,405	80,876	274,197	661,344
Moquegua	87,980	...	24,537	504,590
Pasco	315,677	204,455	396,320	1,002,760
Piura	729,158	246,324	365,373	1,895,878
Puno	334,990	59,579	700,621	4,464,474
San Martín	1,207,922	1,351,208	1,644,577	1,323,017
Tacna	144,099	...	24,078	625,807
Tumbes	28,054	...	14,987	22,848
Ucayali c/	...	569,843	932,141	2,321,909

*Nota.* Los valores mostrados están expresado en hectáreas. Los datos son presentados a partir de: a/ Mapa forestal 1975-Memoria explicativa. b/ Mapa forestal 1995-Guía explicativa. c/ Ucayali recién se creó en el año 1980. 1/ Censo Nacional Agropecuario 2012. Superficie Agropecuaria. Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por Ministerio de Agricultura y Riego, 2013. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

Piura tiene las siguientes áreas naturales protegidas por el Estado: Parque nacional de *Cerros de Amotape*, Zona reservada de *Illescas*, La reserva nacional del *sistema de Islas, islotes y puntas guaneras*, coto de caza de *El Angolo*. Además Piura al igual que la mayoría de departamentos muestra una disminución de los bosques naturales y tropicales tal como se puede apreciar en la Tabla 22.

Tabla 22

*Superficie de bosques naturales o tropicales: 2000, 2005, 2010 y 2013*

Departamento	Bosque natural o tropical			
	2000	2005	2010	2013
Total	70,784,210	70,308,130	69,734,909	69,338,606
Amazonas	2,920,663	2,902,687	2,882,120	2,871,264
Ayacucho	225,906	223,326	219,949	217,942
Cajamarca	374,071	369,833	365,476	362,722
Cusco	3,152,774	3,134,468	3,117,946	3,107,264
Huancavelica	18,472	18,222	17,964	17,790
Huánuco	1,843,672	1,775,158	1,697,201	1,638,371
Junín	1,995,272	1,958,494	1,924,625	1,902,014
La Libertad	69,302	69,103	68,837	68,650
Loreto	35,513,256	35,429,393	35,315,039	35,239,983
Madre de Dios	8,124,406	8,092,042	8,048,430	8,016,517
Pasco	1,512,851	1,489,450	1,462,573	1,442,299
Piura	43,729	42,757	41,856	41,233
Puno	1,462,255	1,456,730	1,451,377	1,447,956
San Martín	3,780,135	3,668,331	3,527,610	3,437,908
Ucayali	9,747,446	9,678,136	9,593,906	9,526,693

*Nota.* Los valores están expresados en hectáreas. Tomado de “Superficie de bosques naturales o tropicales, según departamento, 2000, 2005, 2010 y 2013-2014” por el Ministerio de ambiente (MINAM), 2014. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

Según el Servicio Nacional de Metrología e Hidrología del Perú (Senamhi), dependiendo de la estación, el promedio de la temperatura en la región está entre 16° C a 24° C; asimismo, la temperatura mínima fluctúa entre 10° C y 20° C y la temperatura máxima entre 20° C y 32° C (Acuña, Vera, Yerren, y Ordoñez, (2007). El departamento de Piura se encuentra en medio de un desierto, sus precipitaciones anuales promedio son de 44 mm, sin embargo estas pueden llegar a 180 mm los años en que la región es golpeada por el fenómeno de El Niño, el cual es producido por un “calentamiento anómalo de la superficie del mar en el Pacífico Ecuatorial y que está asociado a una amplia fluctuación de la presión atmosférica” (Lavado, Yerren, y Ordoñez, (2007, p. 11). El fenómeno de El Niño calienta el océano más grande del mundo por lo que sus efectos pueden traer estragos en los ecosistemas alrededor

del planeta produciendo sequías, inundaciones, monzones erráticos y cambios drásticos de temperatura; afectando cosechas, reduciendo la pesca y reduciendo la seguridad alimentaria de las poblaciones. En la Figura 23 se muestra el promedio de Oceanic Niño Index para la que los valores en rojo y azul muestran fenómenos fuertes del El Niño y La Niña respectivamente, mientras que los valores en negro muestran fenómenos moderados en ambos casos.

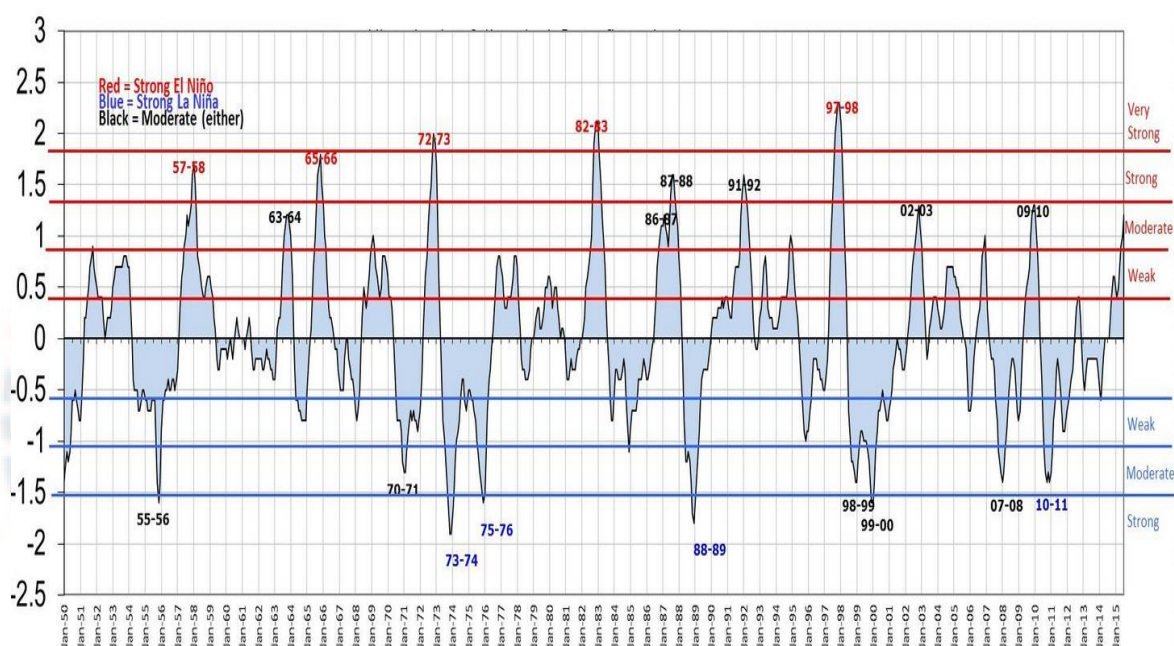


Figura 23. Índice oceánico de El Niño de los últimos 65 años

Tomado de “El Niño and La Niña Years and Intensities,” por Golden Gate Weather Services, 2015. Recuperado de <http://ggweather.com/enso/oni.htm>

Con relación a las actividades del puerto, la operación cotidiana o ampliación del puerto tiene impactos ambientales los que serán mayores mientras mayor sea el volumen de las actividades, afectando las condiciones de vida natural de los seres humanos y animales. Entre las principales actividades que impactan el medio ambiente están las operaciones de carga, descarga, transporte, almacenamiento, suministro, disposición de residuos, conservación y reparación de instalaciones y equipo. Otro efecto importante a tomar en cuenta es la planificación para las futuras expansiones por la dificultad de reubicar a las poblaciones existentes o las que crecen de forma descontrolada alrededor de los puertos por el aumento de las actividades económicas (Estrucplan, 2013).

### 3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE presentada en la Tabla 23 permite resumir y evaluar la información política, económica, social, tecnológica y ecológica del Puerto de Paita.

Tabla 23

#### Matriz MEFE del Puerto de Paita

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	Nexo entre la Comunidad Económica del Asia-Pacífico, la macro región norte de Perú y Brasil a través del IIRSA.	0.10	3	0.30
2	Aumento sostenido de las exportaciones en el sector de agroexportación.	0.08	3	0.24
3	Impulso del comercio internacional a través de los Tratados de Libre Comercio.	0.06	2	0.12
4	Desarrollo de proyectos de irrigación en la zona de influencia.	0.06	3	0.18
5	Descentralización de las importaciones debido al dinamismo del sector comercial en los departamentos de la región norte	0.08	2	0.16
6	Ausencia de competidores directos importantes en la región.	0.05	4	0.20
7	Variedad de fuentes de financiamiento en el mercado nacional e internacional.	0.04	2	0.08
8	Existencia de tarifas no reguladas que permite desarrollar nuevos servicios.	0.04	3	0.12
		0.51		1.40
<b>Amenazas</b>				
1	Posible desaceleración del consumo por la contracción de la economía mundial.	0.05	2	0.10
2	Nuevos entrantes	0.04	2	0.08
3	Limitada conexión vial asfaltada, ausencia de ferrovías y vías fluviales.	0.10	1	0.10
4	Tráfico ilícito de drogas a través de los puertos.	0.04	1	0.04
5	Industria altamente fraccionada para el desarrollo de clúster de comercio exterior.	0.05	2	0.10
6	Efectos del fenómeno de El Niño que podría impactar en infraestructura del puerto y en comercio de la zona de influencia.	0.05	2	0.10
7	Mayor preocupación de la comunidad vinculada por impactos socio ambientales derivados de la operación o futuras ampliaciones del puerto.	0.08	3	0.24
8	Tendencia mundial hacia la utilización de buques de mayor tamaño para el comercio internacional (quinta generación en adelante).	0.08	3	0.24
		0.49		1.00
<b>Total</b>		1.00		2.40

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2012, p. 115. México D. F., México: Pearson.

El resultado de la MEFE de Puerto de Paita es de 2.40, que refleja que la organización está por debajo del promedio a las oportunidades y amenazas del entorno que existen en la industria portuaria nacional.

### **3.5 El Puerto de Paita y sus Competidores**

#### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

El Puerto de Paita se encuentra en la segunda etapa de expansión de la concesión otorgada en el año 2009 a TPE, ésta incluye la instalación de equipamiento adicional que consiste en una grúa pórtico de muelle y dos grúas pórtico de patio, las cuales representan una inversión de US\$ 20 millones aproximadamente (Gestión, 2015d). Al respecto, es necesario considerar dentro del poder de negociación de los proveedores a los contratistas que están brindando los servicios de construcción de la ampliación del puerto y de la instalación de los nuevos equipos adquiridos. La fuerza de este grupo sobre el avance de las obras es relativamente alta, ya que retrasos en las mismas tendrían un efecto perjudicial en el aumento de la capacidad y por consiguiente ingresos del puerto.

Adicional a este grupo, se encuentran los trabajadores que prestan su servicios en el puerto, según lo expuesto por Merino, Gerente General de TPE, en el XI Foro Internacional de Puertos, la concesión ha ofrecido contratar a 58 personas, entre los cuales el 80% debía de provenir de Paita (Merino, (2012). Esto sumado, al efecto que tiene el Sindicato de Trabajadores Portuarios del Puerto de Paita, evidencia una gran interdependencia con este sector, ya que la ejecución del trabajo operativo hecho en el puerto está a cargo de estos trabajadores. La negociación con el grupo se basa en la revisión de las remuneraciones y puestos de trabajo ofrecidos, que es un aspecto que impacta significativamente en la eficiencia de la gestión y por ende los costos asociados al servicio brindado.

Entre los demás proveedores, se encuentran los relacionados al transporte representados por la Unión Nacional de Transportistas de Paita (UNT) con quienes el Puerto ha suscrito acuerdos de la utilización preferente de las empresas de transporte de carga de Paita en el traslado de mercancía de tipo interno y externo del terminal portuario.



### 3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los clientes portuarios son definidos como aquellos que seleccionan el puerto de operación, que pueden ser líneas navieras o importadores y exportadores directos. En general estos centros portuarios rivalizan en un mercado altamente competitivo, donde los clientes tienen muchas posibilidades para barajar rutas y precios alternativos (Jiménez, 2009). Esto demuestra el alto grado de poder que ejercen los compradores sobre el Puerto.

Es importante detallar que las agencias navieras son los principales clientes del puerto. De esta manera, América Latina y el Caribe cuentan con la participación de las principales líneas navieras, como Maersk/Sealand, Evergreen, P&O Nedlloyd, Hanjin, Cosco. Al respecto, se puede mencionar que las 25 líneas navieras más poderosas controlan casi el 60% de la capacidad del transporte del comercio mundial de contenedores. Esto permite tener un proceso cada vez más notorio de consolidación y alianzas entre ellas; es decir, dichas empresas se fortalecen cada día, pero también han decidido cooperar entre ellas (Gallegos, 2000). Se puede mencionar como ejemplo la última aprobación por parte de la Comisión Marítima Federal de Estados Unidos (FMC, por sus siglas en inglés) de la alianza, denominada 2M, entre las navieras Maersk Line y Mediterranean Shipping Company (MSC). Este visto bueno, permitirá a las partes compartir buques y desarrollar en forma cooperativa actividades operativas asociadas, en las rutas entre Estados Unidos y Asia, Norte de Europa y el Mediterráneo (Diario de Náutica, 2014). Lo expuesto permite asegurar que el poder de negociación que se deriva de los clientes, principalmente de las navieras, impacta sustancialmente los resultados del puerto. Por ende, su grado de importancia estará ligado a la decisión de los clientes. En definitiva, el nivel de contenedores que puedan ingresar o salir de los terminales portuarios es decidido por ellos. Su opinión y grado de satisfacción tanto en costos como en eficiencias, se verá directamente reflejado en el uso de las instalaciones portuarias.

### 3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Entre los sustitutos que pueden considerarse en este sector son el transporte terrestre o aéreo. Dentro del ámbito terrestre, se puede mencionar que al considerar que la infraestructura ferroviaria no está desarrollada en la región Piura, o inclusive en el Perú en general, se descarta la posibilidad de gestionar el comercio de esta manera, la red ferroviaria del Perú alcanza los 1,691 km y está compuesta por: el ferrocarril del centro, el ferrocarril del sur y el ferrocarril del sur-oriente. En la Tabla 24, se aprecia la evolución de la línea férrea a nivel nacional; y su comparación con otros países de la región, se aprecia que Perú y Colombia son los países con menor desarrollo ferroviario. Asimismo, en la Figura 24 tomada del MTC (2013b) se puede visualizar la pobre red ferroviaria que posee el Perú, según se aprecia, la misma sólo tiene conexión en el tramo centro y sur, mas no en el norte, que es donde se encuentra situado el Puerto de Paita.

Tabla 24 *Evolución de vías férreas construidas*

#### *Evolución de vías férreas construidas*

País	Total de Kilómetros en Líneas Férreas							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Argentina	35,753	35,753	35,753	35,753	25,023	25,023	25,023	25,023
Brasil	29,314	29,314	29,487	29,817	29,817	29,817	29,817	29,817
Chile	7,928	5,898	5,898	5,898	5,352	5,352	5,520	5,529
Colombia	2,137	2,137		1,663	1,672			
México	26,662	26,662	26,662	26,677	26,704	26,704	26,704	26,704
Perú	2,177	2,177		2,020	2,020	2,020	1,929	1,929

*Nota.* Tomado de “Datos – Líneas férreas (total rutas-km),” por El Banco Mundial, 2015a. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IS.RRS.TOTL.KM>

Asimismo, las carreteras que pueden servir de conexión a nivel nacional tienen una longitud de 24,092 km (carreteras existentes) y 2,177 km (carreteras en proyecto); sumando un total final de: 26,269 km, las cuales están distribuidas en 128 rutas que incluyen tres ejes longitudinales y 22 ejes transversales (MTC, (2015c) como se aprecia en la Figura 24.

Para el caso de vía aérea, los fletes a los que asciende la carga transportada pueden triplicar el precio de lo que se trabaja de manera marítima, a pesar de que los tiempos de

entrega por este medio son menores, la relación costo beneficio, no es suficiente para migrar a este sustituto. Cabe señalar que los aeropuertos que pueden ser usados para transporte de carga en la zona norte del país son muy limitados, ya que la mayoría de las instalaciones son de aeródromos. En la Tabla 25, se visualiza el departamento, tipo de infraestructura, el uso y la escala de servicio dado.

Tabla 25

*Infraestructura aeroportuarias existentes a nivel nacional*

Departamento	Aeropuerto / Aeródromo	Titularidad	Uso	Tipo	Escala de Servicio
Cajamarca	Aeropuerto Cajamarca - May. Gral.FAP Armando Revoredo Iglesias	Concesionado	Publico	Aeropuerto	Nacional
Cajamarca	Helipuerto Playa Azul - Estación 8	Privado	Privado	Helipuerto	Local
Cajamarca	Aeropuerto Jaén	Estado	Público	Aeropuerto	Nacional
La Libertad	Aeródromo Chagual - Don Lucho	Privado	Privado	Aeródromo	Local
La Libertad	Aeródromo Huamachuco	Estado	Público	Aeródromo	Local
La Libertad	Aeródromo Pata de Gallo - Alto Chicama	Privado	Privado	Aeródromo	Local
La Libertad	Aeródromo Pias	Privado	Privado	Aeródromo	Local
La Libertad	Aeropuerto Trujillo - Cap. Carlos Martínez de Pinillos	Concesionado	Público	Aeropuerto	Internacional
La Libertad	Aeródromo Tulpo	Estado	Público	Aeródromo	Local
La Libertad	Aeródromo Urpay	Estado	Público	Aeródromo	Local
Lambayeque	Aeropuerto Chiclayo - Cap. FAP José Abelardo Quiñones Gonzales	Concesionado	Público	Aeropuerto	Internacional
Piura	Aeropuerto Piura - Cap. FAP Guillermo Concha Iberico	Concesionado	Público	Aeropuerto	Nacional
Piura	Aeropuerto Talara - Cap. FAP Víctor Montes	Concesionado	Público	Aeropuerto	Internacional
Tumbes	Aeropuerto Tumbes - Cap. FAP Pedro Canga Rodríguez	Concesionado	Público	Aeropuerto	Nacional

*Nota.* Tomado de “Infraestructura aeroportuarias existentes a nivel nacional 2013” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2014a. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transport es.html](http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transport%20es.html)



En términos generales, la calidad de infraestructura vial del Perú, se encuentra por debajo del promedio mundial. En carreteras, esta brecha se refleja especialmente en las redes departamentales y rurales (MTC, (2015c), así en el ranking de posiciones globales, el país ocupa la posición número 92. En la Tabla 26, se muestra el ranking del Perú en términos de la calidad de la infraestructura, cabe resaltar que Perú ocupa el puesto 101 de un total de 148 países evaluados, por lo que se deduce que el avance técnico en este sentido es muy por debajo de los estándares mundiales.

Tabla 26

*Ranking de infraestructura vial, ferroviaria, portuaria y aeroportuaria del Perú*

Calidad de Infraestructura	Perú	
	Ranking	Valor
Total Infraestructura	101	3.6
Carretera	98	3.3
Ferrocarril	102	1.8
Puerto	93	3.7
Aeropuerto	85	4.2

*Nota.* Tomado de “Perfiles Económicos de Perú,” por World Economic Forum (WEF), 2013. Recuperado de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014>

### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

Se pueden mencionar dos escenarios en donde se revisará la amenaza de puertos entrantes. La primera es en el ámbito nacional y la segunda en el internacional. Con referencia a Perú, según lo mencionado por el ministro José Gallardo en entrevista del diario Gestión (2014c) el Perú contará con cinco puertos importantes y modernizados que permitirán articular al país con miras al comercio con el mundo. Afirma que dentro de las mejoras que se realizarán por la concesión de este servicio se contará además del puerto del Callao y Paita con la presencia de Salaverry, Matarani y Pisco. De los tres puertos mencionados, se evaluará el caso de Salaverry como una amenaza entrante, ya que los otros dos por su ubicación no son considerados competencia del Puerto de Paita. En el caso de la concesión del Puerto de Salaverry, según la página web de RPP (2014), el Ministerio de

Transportes y Comunicaciones dio su aprobación al Consorcio Transportadora Salaverry, integrado por Impala, Santa Sofía Puertos y dos mineras; para invertir 220 millones de dólares en la construcción de un muelle de minerales en el Puerto de Salaverry en Trujillo. El proyecto de inversión incluye la construcción de un embarcador automático, faja transportadora de minerales y un muelle de contenedores. Así como vías de acceso que conectará los almacenes de minerales y muelles; con ello se busca que el puerto de Salaverry, permita la factibilidad de 11 proyectos mineros localizados en Cajamarca, Lambayeque, La Libertad y Áncash, con un potencial de cuatro millones de toneladas de minerales anuales. En estos momentos, se están evaluando los permisos para el desarrollo del terminal portuario y la aprobación final de la APN. Sin embargo, existen algunos detractores de esta iniciativa, los trabajadores portuarios, quienes consideran que este proceso debe ser detenido y esperar que el nuevo gobierno que ingrese desde el año 2016 adopte una determinación sobre el futuro del terminal marítimo (Castro W. , 2015a).

Dejando el plano nacional y viendo los competidores regionales, se puede considerar a nivel internacional la concesión del terminal multipropósito del Puerto Aguas Profundas de Manta, en Ecuador, que luego de ejecutar las obras de ampliación consideradas dentro de las tres fases de crecimiento espera un manejo de 700,000 TEUs (Ministerio de Agricultura y Riego, 2013). Por su locación este puerto competirá de manera directa con Paita; sin embargo, las ampliaciones se encuentran aún retrasadas ya que a pesar de que inicialmente la obra fue adjudicada a Odebrecht en agosto del 2014, el contrato no fue firmado por falta de acuerdos económicos (El Diario, 2015). De consolidarse un convenio con alguna empresa, la intención de la ministra de Transporte y Obras Públicas, Paola Carvajal Ayala, es que se invierta la suma de más de 120 millones de dólares para mejorar y desarrollar su infraestructura, lo que permitirá tener un puerto de aguas profundas en un periodo de dos años (Autoridad Portuaria de Manta, 2014). Añadió que con esos recursos se planifican obras

para la ampliación del muelle internacional uno, calado para embarcaciones de mayor capacidad, mejora del espigón, nuevo pantalán pesquero y aumento de la zona de almacenamiento de contenedores y carga general.

Otro competidor entrante que tiene mucho potencial es el Puerto Bolívar, está localizado en la costa de Sudamérica, al sur de Ecuador en la provincia de El Oro, tiene la ventaja de tener una excelente conectividad gracias a ella. Las conexiones terrestres con las zonas de producción promedian los 35 kilómetros y las distancias a Guayaquil, Cuenca y Loja los 198 Kilómetros, por vías de primer orden y con la frontera de Perú los 65 kilómetros en el eje de Machala a Guayaquil y Tumbes en Piura. En la Tabla 27 se muestran las distancias entre el Puerto Bolívar y otros puertos.

Tabla 27 *Distancias y tiempos estimados desde el Puerto Bolívar*

*Distancias y tiempos estimados desde el Puerto Bolívar*

Distancias	Puerto Bolívar	
	Kilómetros	Tiempo
Guayaquil	195	2 horas 45 minutos
Manta	390	5 hora 24 minutos
Quito	478	7 horas
Cuenca	166	2 horas 21 minutos
Loja	217	3 horas 04 minutos
Tumbes	101	1 hora 25 minutos
Piura	390	5 horas 27 minutos

*Nota.* Tomado de “Conectividad” Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar, 2015. Recuperado de [http://www.puertobolivar.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=86&Itemid=178](http://www.puertobolivar.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=178)

El Puerto Bolívar es considerado el segundo puerto en importancia luego de Guayaquil, debido a su valor en movimiento de carga. Trabaja las 24 horas del día y los 365 días de la semana, adicional cuenta con cuatro líneas de atraque distribuidas en un muelle de espigón de 130 metros de largo por 30 metros de ancho y un muelle marginal de 360 metros de largo por 25 metros de ancho, lo que permite el atraque simultaneo de cuatro naves. El Puerto Bolívar tiene la capacidad para realizar el manejo de todo tipo de cargas.

En estos momentos, el Puerto Bolívar ha ingresado al proceso de licitación para ser concesionado, según los comentarios emitidos por la Ministra de Transportes y Obras Públicas de Ecuador, Paola Carvajal. El 20 de mayo de 2015, el puerto será modernizado tanto en infraestructura como en equipamiento. Anunció también que se ha dado inicio a la firma del Decreto Ejecutivo 674, mediante el cual el Presidente de Ecuador, Rafael Correa, autoriza la privatización del puerto. Las inversiones consideradas para este mejoramiento ascenderían a US\$ 611 millones, los cuales estarán distribuidos en los siguientes rubros: cuartos fríos, grúas *reach Stacker* y grúas pórtico entre otros. Además, para mejorar la operatividad del puerto, se invertirá en el dragado del canal de acceso, lo que permitirá la atención de buques de mayor calado y la optimización de los servicios de las líneas navieras. Se considerará también una bodega refrigerada para conservar en buen estado la carga perecible (Mundo Marítimo, 2015).

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

La competencia portuaria se refiere al desarrollo y aplicación de estrategias alternativas para atraer a más clientes o a aquellos con un mayor potencial de negocio hacia el puerto. Los puertos analizan continuamente estrategias con el objeto de alejarse de sus competidores. Como consecuencia, éstos compiten localmente, pero también lo hacen a nivel global, incluso a lo largo de grandes distancias, sirviendo a las mismas zonas comerciales (Jiménez, 2009). Asimismo, se señaló en el artículo que la competencia entre puertos se ve afectada por factores como localización geográfica, infraestructura disponible, nivel de industrialización, política gubernamental, entre otros. Por otro lado, es necesario mencionar que la posición competitiva de un puerto contenedor se determina con la oferta para recibir embarcaciones para rutas específicas de mercadeo, por su locación en ciertas regiones geográficas, y los accesos a los que éste se encuentre conectado (Notteboom y Yap, (2012) Bajo este escenario, el Gerente General del Puerto de Paita mencionó que no considera tener



competidores directos para el Terminales Portuarios Euroandinos, ya que el 90% de su carga es de carácter perecible y necesita refrigeración durante su transporte. Por lo tanto, el Puerto de Paita es por el momento el único que puede ofrecer los servicios de exportación al contar con todos los equipos necesarios y tener una posición estratégica dentro de la Región Norte del país (C. Merino, comunicación personal, 26 octubre de 2015). En la Tabla 28, se muestra los costos de algunos puertos de Latinoamérica, con los que se puede comparar el Puerto de Paita, los cuales incluyen el de Guayaquil en Ecuador, Buenaventura en Colombia y Callao en Perú.

Tabla 28 *Costos y Tiempos asociados a la Importación y Exportación de Bienes*

*Costos y Tiempos asociados a la Importación y Exportación de Bienes*

País	Ranking	Número de Documentos para exportar	Tiempo para exportar (días)	Costo de exportación (US\$ por contenedor)	Número de documentos para importar	Tiempo para importar (días)	Costo de importación (US\$ por contenedor)
Chile	40	5	15	910	5	12	860
Colombia	93	4	14	2,355	6	13	2,470
Ecuador	114	7	19	1,535	6	24	1,520
México	44	4	12	1,499.3	4	11.2	1,888
Panamá	9	3	10	665	3	9	1,030
Perú	55	5	12	890	7	17	1,010

*Nota.* Tomado de “Comercio Transfronterizo” por Doing Business, Grupo del Banco Mundial, 2014. Recuperado de: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploretopics/trading-across-borders>

Los competidores del Puerto de Paita superan ampliamente su movimiento anual de contenedores (expresados en TEUs), sin embargo, con el término de su ampliación de la etapa uno, y con el posterior aumento de grúas pórtico y equipamiento necesario se estima que el nivel de transacciones aumente considerablemente. En la Tabla 29, se puede apreciar un crecimiento sustancial en el año 2014.

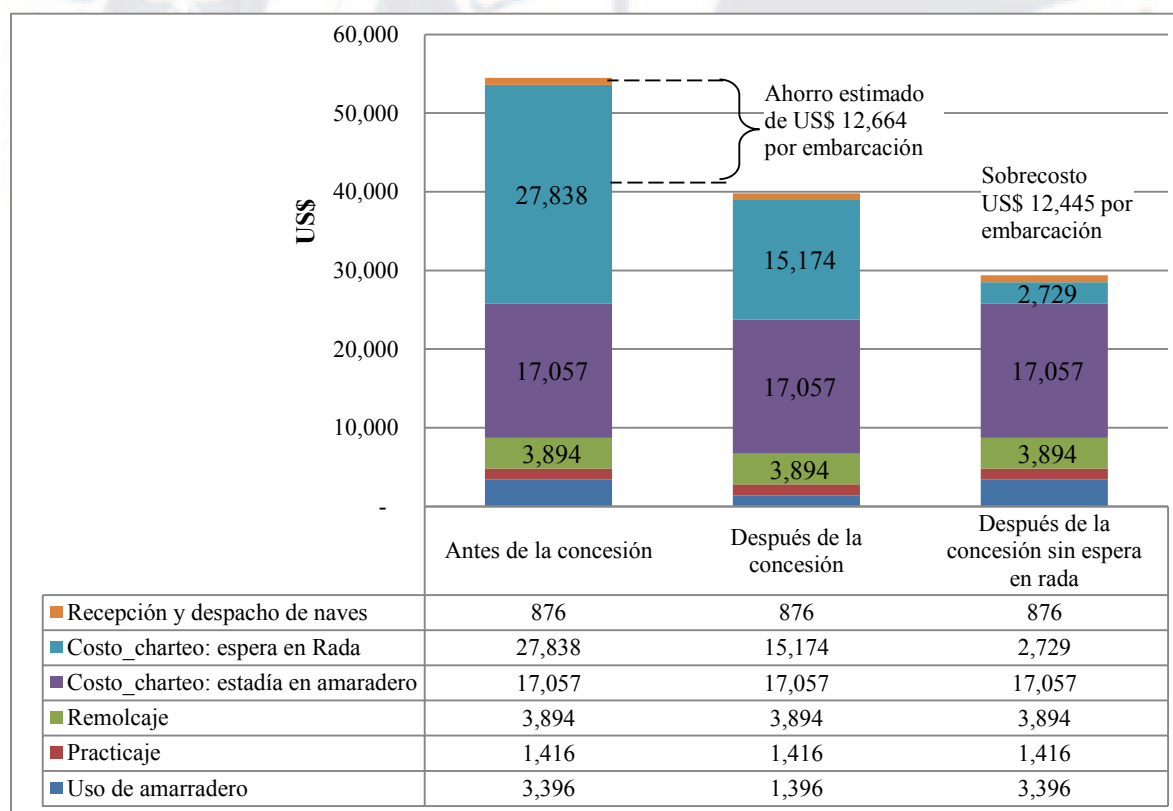
Para el caso de Perú, en la Figura 25 se presenta el detalle los costos asociados con respecto al Callao que es el mayor puerto del país y en la Figura 26 los del puerto de Paita respectivamente.

Tabla 29

*Movimiento de contenedores del Puerto de Paita y sus competidores*

Ranking	Puerto	País	TEUS (2012)	TEUS (2013)	TEUS (2014)	Variación
6	Callao	Perú	1,817,663.00	1,856,020.00	1,992,473.00	7%
8	Guayaquil	Ecuador	1,448,687.00	1,519,059.00	1,621,381.00	7%
17	Buenaventura	Colombia	850,385.00	851,101.00	855,404.00	1%
47	Paita	Perú	170,855.00	169,662.00	204,555.00	21%

*Nota.* Tomado de “Movimiento de contenedores en puertos de América Latina y el Caribe, Ranking 2014,” Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015a. Recuperado de <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/perfil/noticias/noticias/4/54974/P54974.xml&xsl=/perfil/tpl/p1f.xsl&base=/perfil/tpl/top-bottom.xsl>



*Figura 25.* Resumen de costos portuarios de líneas navieras antes y después del inicio de operaciones del terminal muelle sur.

Tomado de “Capítulo 5: Ámbito Marítimo: costos que asumen las líneas navieras en Puerto,” por Autoridad portuaria nacional, 2015a, Lima: Autor

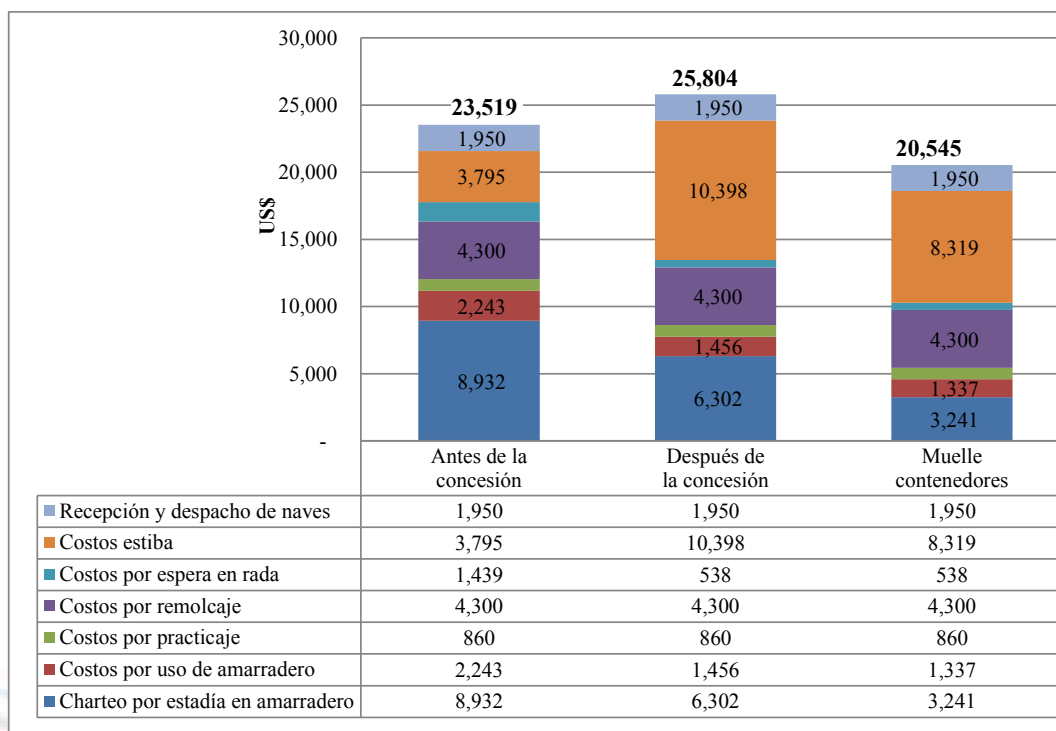


Figura 26. Resumen de costos portuarios de líneas navieras antes y después de la concesión del TP Paita, y luego de la adquisición de equipos.

Tomado de “Capítulo 5: Ámbito Marítimo: costos que asumen las líneas navieras en Puerto,” por Autoridad Portuaria Nacional, 2015a. Lima: Autor.

En general, si se compara el Puerto de Paita con sus competidores antes mencionados, se puede decir, que a nivel general, este puerto tiene aún una brecha grande que cubrir. En cuanto a su infraestructura, y equipamiento se puede apreciar en la Tabla 30 la comparación entre los competidores y el puerto estudiado.

Tabla 30

*Comparación de equipos e infraestructura del Puerto de Paita y sus competidores*

Puerto	País	Calado (metros)	Cantidad de grúas pórtico	Cantidad de grúas móviles	Longitud de muelle contenedor (metros)	Almacenamiento de contenedores (Ha)
Callao <sup>a</sup>	Perú	16	16	4	650	33.5
Guayaquil <sup>b</sup>	Ecuador	10	2	3	1625	22.7
Buenaventura <sup>c</sup>	Colombia	14	4	13	440	26.0
Paita <sup>a</sup>	Perú	13	1	2	300	12.0

Nota. <sup>a</sup>Adaptado de "XIV foro internacional de puertos 2015," por Cámara de comercio de Lima (CCL), 2015. Recuperado de <http://www.apam-peru.com/web/xiv-foro-internacional-de-puertos-2015-competitividad-portuaria-y-su-desarrollo-logistico/>. <sup>b</sup>Adaptado de "Facilidades portuarias," por Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG), 2015. Recuperado de <http://www.apg.gob.ec/servicios/facilidades>. <sup>c</sup>Adaptado de "Informe de gestión – 1er. Semestre 2015," por Sistema Portuario Regional de Buenaventura (SPRBUN), 2015. Recuperado de <http://www.sprbun.com/index.php/example-pages/2016-02-07-21-21-53>

### 3.6 El Puerto de Paita y sus Referentes

A continuación, se presenta el análisis de algunos puertos internacionales de referencia con el propósito de comprender el contexto global en el que se desenvuelve la actividad portuaria. Los criterios utilizados para la selección de los puertos fueron los siguientes: (a) importancia en el comercio mundial, (b) instalaciones modernas y de alta tecnología, y (c) ubicación geográfica. Los puertos de referencia elegidos fueron los siguientes: (a) Rotterdam y (b) Singapur.

***Puerto de Rotterdam.*** Es uno de los puertos más ocupados del mundo, debido a su posición estratégica en el estuario de los ríos Rin y Mosa en la región portuaria europea de Le Havre – Hamburg range, es considerada como la puerta de entrada al mercado europeo, desde allí las mercancías pueden distribuirse por mar o por tierra utilizando cualquiera de las cinco modalidades de transporte: (a) carretera, (b) ferrocarril, (c) vías navegables interiores o transporte fluvial, (d) cabotaje o navegación costera, y (e) tuberías como oleoductos o gaseoductos lo que facilita el trabajo de logística de manera eficiente y económica, su influencia alcanza a unos 500 millones de consumidores, es decir, literalmente todo pasa por el Puerto de Rotterdam (Port of Rotterdam, 2015a).

Rotterdam es uno de los puertos más accesibles en la red global de servicio de contenedores y de carga líquida, tiene conexión directa con 40 puertos e indirectamente a 84 puertos por su posición estratégica. El puerto de Rotterdam es más que un puerto, es un eje industrial, el crudo que arriba es transportado por oleoducto a cinco refinerías en Europoort y Botlek y es transformado a toda clase de derivados de petróleo e insumos para la industria química. Los bienes y servicios producidos en el puerto y el complejo industrial tienen un valor añadido de 11 billones de euros por año (Port of Rotterdam, 2015a).

Rotterdam es un puerto accesible y sustentable, para facilitar el comercio, alrededor del puerto se ubican muchas empresas afines al sector portuario y ofrecen servicios especializados para el manejo de todo tipo de líquidos y sólidos agroalimentario (frutas, vegetales, pescado), transporte, transbordo, transformación industrial, consultoría, servicios financieros, compañías aseguradoras y otros servicios auxiliares. Unos 32,000 buques de navegación marítima al año arriban al Puerto de Rotterdam, al igual que 87,000 buques de navegación interior. A continuación en la Tabla 31, se muestra la distribución general de la carga y la infraestructura (Port of Rotterdam, 2015a).

Tabla 31 Ingresos y salidas de mercancías del Puerto de Rotterdam, 2014

*Ingresos y salidas de mercancías del Puerto de Rotterdam, 2014*

Tipo de mercancía	Ingresos	Salidas	Total
Mineral de hierro y chatarra	32.20	1.90	34.10
Carbón	29.90	0.50	30.40
Agroalimentación	10.00	1.30	11.30
Otros productos agroalimentarios secos	9.30	3.60	12.90
Petróleo	95.00	0.40	95.40
Derivados de los hidrocarburos	42.50	32.50	75.00
LNG	0.80	0.40	1.20
Otros productos líquidos a granel	19.10	11.80	30.90
Contenedores	63.20	64.40	127.60
Roll on / Roll off	9.10	10.90	20.00
Otra carga	4.00	2.00	6.00
<b>Total</b>	<b>315.20</b>	<b>129.60</b>	<b>444.70</b>

*Nota.* Unidad: peso bruto x 1 millón de toneladas métricas. Tomado de “Facts & figures about the port,” por Port of Rotterdam, 2015b. Recuperado de <https://www.portofrotterdam.com/en/the-port/facts-figures-about-the-port>

De acuerdo al ranking “*Top 100 ports in the world in 2013*” basado en tonelaje y tráfico de contenedores elaborado por *World Shipping Council* (2014), el Puerto de Rotterdam se ubica en el puesto 11 en el mundo con 11.664 millones de TEUs, y en el puesto 6 en carga general con movimiento de 440.464 millones de toneladas métricas, únicamente superado por los gigantes asiáticos como Shangai o Singapur. El crecimiento del puerto en

toneladas ha sido de 33% entre el 2003 y el 2013. Las principales mercancías son: Carga líquida 47%; carga contenedorizada 28% y bulk seco 20% (OCDE, (2014).

Para alcanzar el manejo eficiente de la carga se precisa contar con instalaciones modernas, el Puerto de Rotterdam es capaz de atender los buques más grandes del mundo, el Eurogeul ha sido construido con ese propósito, tiene una profundidad de 26 m y 57 km de largo, uno de los buques más grandes que encalla en el puerto es el ‘Berge Stahl’, el cual tiene 360 m de longitud y 65 m de ancho. El barco transporta hierro y navega entre Brasil y Rotterdam. A continuación en la Tabla 32 se presenta un resumen de la infraestructura con la que cuenta este coloso.

Tabla 32 *Infraestructura del Puerto de Rotterdam, 2014*

Características	Descripción
Total área del puerto, incluyendo Maasvlakte 2	12,603 ha
Longitud total del puerto	42 km
Profundidad de aguas (máx.)	24 m
Profundidad Eurogeul in the North Sea NAP (máx.)	26 m
Longitud Eurogeul in the North Sea	57 Km
Tuberías	1500 Km
Longitud de muelle	74.3 Km
Número de muelles marinos	18
Número de muelles del interior	93
Terminales	Cuenta con terminales para (a) petróleo y derivados de petróleo; (b) productos químicos, biocombustibles y aceites comestibles; (c) Gas y energía, carbón y biomasa; (d) servicios públicos (gases industriales, plantas de agua, vapor, procesamiento de desperdicios); (e) terminal de contenedores; (f) terminales Roll-on/Roll off y carga general; (h) terminales para carga seca a granel y (i) tanques de almacenamiento para petróleo, productos químicos, aceites vegetales.
Capacidad de almacenamiento en tanques	1 millón m3
Petróleo	14.5
Derivados de hidrocarburos	12.9
Productos químicos	2.7
Aceite vegetal y grasas	1.2

*Nota.* Tomado de “Port infrastructure,” por Port of Rotterdam, 2015c. Recuperado de <https://www.portofrotterdam.com/en/the-port/port-facts-and-figures/port-infrastructure>

***Puerto de Singapur.*** El puerto de Singapur es el puerto central en la conexión global portuaria. Es uno de los puertos más grandes del mundo, los terminales portuarios incluyen terminales localizados en Tanjong Pagar, Keppel, Brani, Pasir Panjang, Sembawang y Jurong, por su especialización es capaz de recibir toda clase de naves entre ellas naves contenedoras, graneleros, buques de carga o cargueros, ro-ro ships (buque de cargamento rodado como automóviles y camiones), coasters, y lighters. Ofrece conectividad con más de 600 puertos en 123 países.

El puerto de Singapur tiene terminales de usos convencionales y especiales para manejar productos de petróleo, derivados del petróleo y gas natural, así como cemento y acero. También tiene un terminal de coches dedicado, y es uno de los principales centros de transbordo de automóviles en la región. Otros servicios auxiliares incluyen el suministro de agua y provisiones. También se proporcionan los servicios de practicaje y remolque. Los terminales están operados por dos operadoras de puertos comerciales: (a) PSA Singapore Terminals el cual maneja principalmente contenedores y (b) Jurong Port Pte Ltd, el cual es operador de carga multipropósito de carga convencional y a granel.

PSA opera cuatro terminales de contenedores con un total de 57 amarraderos en Brani, Keppel, Tanjong Pagar, Pasir Panjang, este último puede recibir buques de 13,000 TEUs o más, las grúas tienen la capacidad de maniobrar a través de 22 filas de contenedores, y como es altamente automatizado un solo operador puede manejar seis grúas.

Jurong Port es un puerto multipropósito y la principal puerta para carga a granel y convencional de Singapur y de la región. Haciendo uso de un sistema de transporte rápido y respetuoso del medioambiente, el puerto puede manipular diversas cargas como, por ejemplo, productos de acero, cemento, escoria de cobre, entre otros. La Bolsa de Metales de Londres ha acreditado al puerto como un lugar ideal para el almacenamiento y centro de transbordo de empresas que comercian con metales. Debido a que es un puerto multipropósito, Jurong Port

puede manipular diferentes tipos de cargas de forma eficiente y sin demora (Maritime and Port Authority of Singapore [MPA], (2015).

De acuerdo al ranking “*Top 100 ports in the world in 2013*” basado en tonelaje y tráfico de contenedores elaborado por World Shipping Council (2014), el Puerto de Singapur se ubica en el segundo puesto en el mundo con 32.578 millones TEUs, y en el segundo puestos en carga general con movimiento de 560.464 millones toneladas, únicamente superado el puerto de Shanghai. El crecimiento del puerto en toneladas ha sido de 61% entre el 2003 y el 2013 y 75% en TEUs. Las principales mercancías son: 59% de carga contenedorizada y 32% de petróleo (OCDE, (2014). En la Tabla 33 se presenta un resumen de la infraestructura portuaria del Puerto de Singapur.

Tabla 33 *Infraestructura del Puerto de Singapur, 2014*

Instalaciones	Muelles	Longitud del muelle (m)	Área (ha)	Profundidad máxima (m)	Grúas pórtico	Capacidad diseñada ('000 TEUs)
<b>PSA Terminals</b>						
Contenedores	57	17,350	710	18	212	40,000
Tanjong Pagar Terminal	7	2,100	80	14.8	27	
Keppel Terminal	14	3,200	105	15.5	40	
Brani Terminal	8	2,400	84	15	33	
Pasir Panjang Terminal 1	7	2,500	88	15	28	
Pasir Panjang Terminal 2	7	2,300	120	16	28	
Pasir Panjang Terminal 3	9	3,000	113	16	34	
Pasir Panjang Terminal 5	5	1,850	110	18	22	
<b>Otros</b>						
Sembawang Wharves	4	660	28	11.6		
Pasir Panjang Automobile Terminal	3	1,010	25	15		
Jurong Port	El terminal tiene 32 muelles que sirven para una variedad de necesidades de la industria marítima. Los muelles con profundidades de 2.2 a 15.7 m pueden acoger buques de hasta 150,000 toneladas. Dentro del terminal, hay 174,000 m <sup>2</sup> de almacenes y uno de los más grandes terminales de cemento en el mundo.					

*Nota.* Tomado de “Terminals,” por PSA Corporation Ltd, 2015. Recuperado de <https://www.singaporepsa.com/our-business>. Tomado de “About us,” por Jurong Port, 2015. Recuperado de <http://www.jp.com.sg/about-us/introduction/>



### 3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La matriz del perfil competitivo permite identificar y ponderar a los principales competidores del puerto, considerando sus fortalezas y debilidades, expresadas a través de una valoración que permite expresar en valores los beneficios que cada empresa brinda. En la evaluación se compara el desempeño del sistema portuario de Paita versus Buenaventura, Guayaquil y Callao. A partir del análisis realizado mostrado en la Tabla 34 se observa que el Puerto de Paita obtuvo una puntuación de 1.96 que está por debajo de sus competidores latinoamericanos. En referencia a los puertos peruanos Paita se encuentra posicionado en la zona norte del país debido a que es el primer puerto concesionado en entrar en funcionamiento, sin embargo debe seguir mejorando continuamente para brindar mayor atraktividad y ser alcanzado por los nuevos puertos concesionados.

Tabla 34 *Matriz Perfil Competitivo del Puerto de Paita*

#### *Matriz Perfil Competidor del Puerto de Paita*

Factores Clave de Éxito	Peso	Paita		Callao		Buenaventura		Guayaquil	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Ubicación (cercanía al hemisferio norte)	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30
2 Cantidad de navieras	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
3 Infraestructura: longitud de muelle, tamaño de patio, almacenamiento refrigerado	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	4	0.48
4 Superestructura: grúas pórtico, grúas de patio, Chasis y trailers	0.12	1	0.12	3	0.36	2	0.24	1	0.12
5 Calado	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
6 Acceso a vías ferroviarias	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.3
7 Conexiones viales a la zona de influencia	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.2
8 Sitios de atraque	0.12	2	0.24	3	0.36	1	0.12	1	0.12
9 Tarifas de puerto	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
10 Tipo de carga manejada	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>1.96</b>		<b>2.82</b>		<b>2.36</b>		<b>2.54</b>	

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2012, p. 136. México D. F., México: Pearson.

La matriz de perfil referencial es útil para comparar el terminal portuario de Paita con los referentes mundiales en los diversos aspectos evaluados bajo los mismos criterios que la matriz de perfil competidor. Los puertos referentes con seleccionados son Singapur y Rotterdam según se muestran en la Tabla 35.

Del análisis se puede observar que el Puerto de Paita alcanza valoración baja respecto a los referentes mundiales. Se puede identificar que las diferencias más pronunciadas en el acceso a vías ferroviarias, este hecho limita a Paita como puerto exportador y limita su potencial importador que actualmente se encuentra a razón de 70:30; e incide también en la cantidad de navieras que recibe. En cuanto a infraestructura Paita se ha modernizado pero su alcance en cuanto a volumen de carga todavía es muy pequeño en comparación a sus referentes, y su desarrollo dependerá de la demanda futura. Quedan muchos aspectos que mejorar para llegar a ser un competidor de talla mundial.

Tabla 35 *Matriz de Perfil Referencial del Puerto de Paita*

*Matriz de Perfil Referencial del Puerto de Paita*

Factores Clave de Éxito	Peso	Paita, Perú		Singapur, Singapur		Rotterdam, Países Bajos	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Ubicación (cercanía al hemisferio norte)	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
2 Cantidad de navieras	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
3 Infraestructura: longitud de muelle, tamaño de patio, almacenamiento refrigerado	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
4 Superestructura: grúas pórtico, grúas de patio, Chasis y trailers	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48
5 Calado	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
6 Acceso a vías ferroviarias	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
7 Conexiones viales a la zona de influencia	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
8 Sitios de atraque	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
9 Tarifas de puerto	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
10 Tipo de carga manejada	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
Total	1.00		1.96		3.82		3.82

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2012, p. 151. México D. F., México: Pearson.

### 3.8 Conclusiones

De la evaluación externa se puede decir que el Puerto de Paita tiene oportunidades de mejora, principalmente en vías de interconexión multimodal que le permita capturar el potencial agroexportador de la Macro Región Norte que será impulsado por el interés del país en diversificarse y del mismo modo revertir el ratio 70:30 de exportación e importación, dado el dinamismo de la zona de influencia en crecimiento demográfico, de nivel socioeconómico y modernización. La integración a los proyectos del IIRSA, los TLC que Perú ha suscrito en los últimos años y el crecimiento de las exportaciones proyectadas para el puerto posibilita que su situación futura sea más auspiciosa y se logre incrementar su competitividad, siempre y cuando se cuente con una administración adecuada.

Según la MPC el Puerto de Paita tiene un calado que lo hace competitivo respecto a sus pares de la región, sin embargo la ausencia de conexiones viales en la zona de influencia hace que pierda competitividad. La MPR desarrollada refleja que para ser competitivo el Puerto de Paita debe enfocarse en convertirse a largo plazo en un centro de distribución con múltiples conexiones, además, será necesario el fomento del crecimiento de inversiones industriales en la zona de influencia. El Puerto de Paita tiene una posición de hegemonía en la zona norte pero hay iniciativas para modernizar otros puertos de la región que en un mediano plazo pueden convertirse en competidores agresivos, en ese sentido el Puerto de Paita tiene que aprovechar la posición privilegiada y trabajar para optimizar sus operaciones para que en un futuro pueda competir por tarifas y menor tiempo de servicio, ya que son dos hechos fundamentales que deciden el uso de uno u otro puerto.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El proceso de análisis o evaluación interna de una organización sirve para identificar y aprovechar sus fortalezas y contrarrestar sus debilidades. Este proceso será un insumo para diseñar las estrategias que transformen las competencias distintivas en ventajas competitivas y planes para transformar o neutralizar las debilidades (D'Alessio, 2012).

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

El Puerto de Paita está entregado en concesión hasta el año 2039 a la empresa Terminales Portuarios Euroandinos Paita S.A. Según la información pública de los estados financieros individuales de TPE del año 2014, esta sociedad anónima fue constituida el 24 de junio de 2009 y sus accionistas son Tertir – Terminais de Portugal S.A con el 10%, Mota – Engil Perú S.A. con 40% (estas dos primeras son subsidiarias de Mota Engil SGPS S.A.) y Cosmos Agencia Marítima S.A.C. con 50%, siendo esta última una subsidiaria de Andino Investment Holding S.A.A. (TPE, (2015d). El tipo de concesión es DBFOT (*Design, Built, Finance, Operate and Transfer*) por lo que TPE debe diseñar, construir, financiar y explotar la infraestructura portuaria, la cual será transferida al estado peruano al término de la concesión (Andino Investment Holding S.A.A [AIH], (2014b). La evolución del grupo AIH lo largo del tiempo se muestra en la Figura 27, este grupo tiene participación en los diferentes eslabones de la cadena logística del comercio exterior como agencia naviera, terminales extraportuarios, agente logístico, puertos, aeropuertos, etc.

Mediante el contrato de la concesión el APN confiere a TPE el derecho de explotar el terminal portuario como mecanismo de recuperación de la inversión de las obras exigidas por la concesión, además tiene el deber de mantener la operatividad de las instalaciones y brindar los servicios a los usuarios dentro de los estándares que se estipulan en el contrato de concesión (MTC, (2015b).

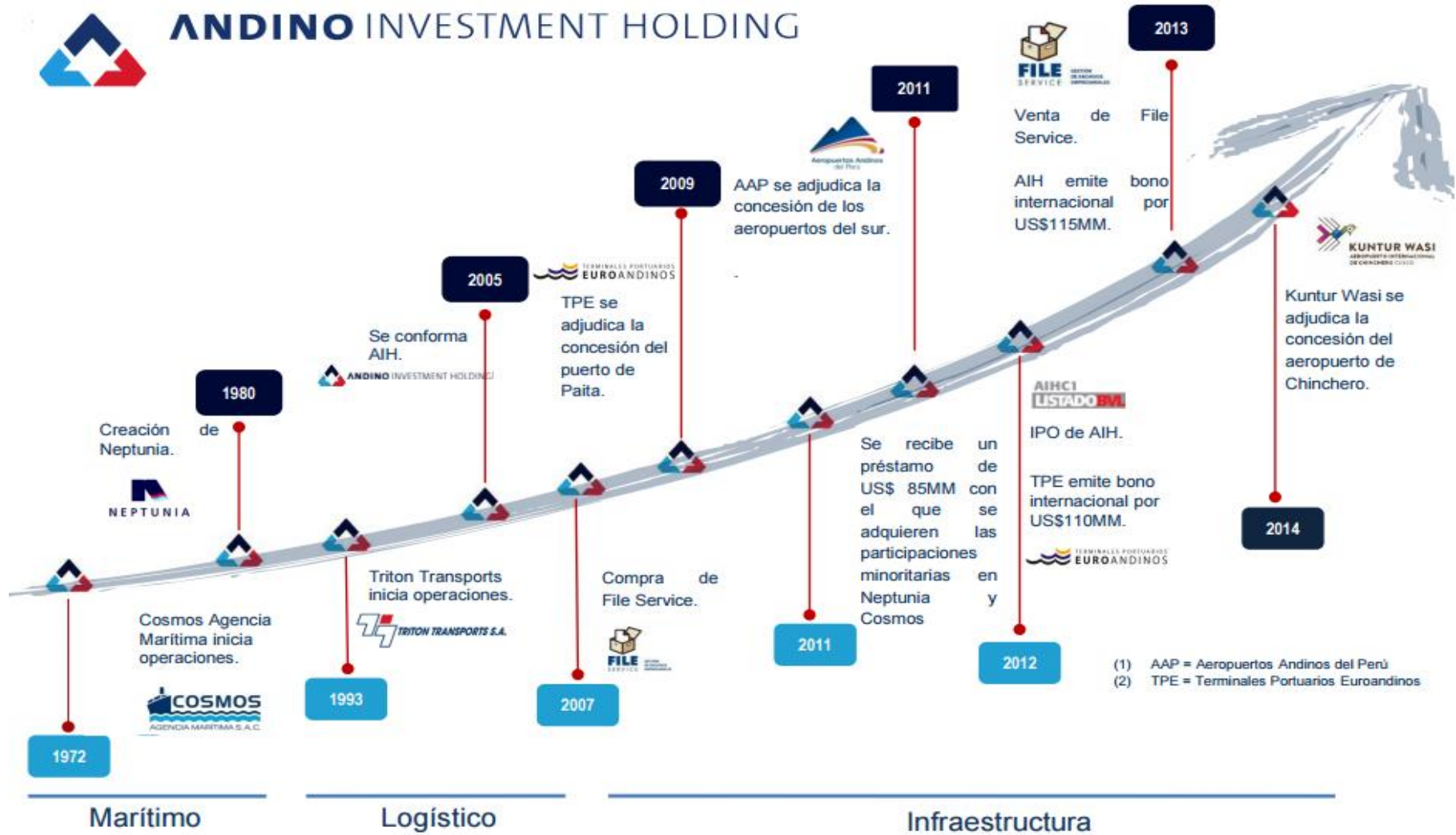


Figura 27. Historia de crecimiento de Andino Holding Investment.  
 Tomado de “Presentación Corporativa, a Junio 2015”, por Andino Investment Holding S.A.A., 2015. Recuperado de <http://www.andino.com.pe/inversionistas/presentaciones/>

El planeamiento del crecimiento del puerto está dado en términos del contrato, es así que se tienen contempladas diferentes fases o etapas que son activados por un límite de tiempo o cuando el terminal sobrepase la atención de una cierta cantidad de contenedores al año. En la Tabla 36 se muestra un resumen de las etapas de construcción del Puerto de Paita.

Tabla 36

*Inversiones mínimas contempladas en la concesión del Puerto de Paita*

Fase	Detalle
Etapa 1	Construcción de Muelle de Contenedores que comprende: dragado a menos de 13m, amarradero de 300m, patio de contenedores de 12 has e instalación de una pórtico de muelle y dos grúas pórtico de patio
Etapa 2	Equipamiento Portuario adicional instalado como máximo 18 meses después de cuando se alcancen los 180 mil TEU por año.
Etapa 3	Reforzamiento del Muelle Espigón Existente, área de respaldo y Equipamiento portuario exigido o la Construcción del segundo Amarradero del Muelle de contenedores con su respectivo patio de contenedores y Equipamiento Portuario, cuando se alcancen los 300 mil TEU
Etapa 4	Obra 1A y otras que el concesionario estime necesarias para la operación del Terminal según el los siguientes años de la duración de la concesión: Año 5 US\$ 5'000,000 Año 10 US\$ 10'000,000 Año 15 US\$ 10'000,000 Año 20, El saldo de la Inversión Adicional no ejecutada

*Nota.* El término Obra 1A se refiere a la inversión adicional contenida en las bases de la licitación de concesión ubicadas en el apéndice 2 anexo A de dicho documento. Adaptado de “Concesiones otorgadas: Terminal Portuario de Paita,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2015b. Recuperado de [https://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/\\_puerto\\_paita.htm](https://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/_puerto_paita.htm). (2015b)

TPE debe de cumplir con las metas de niveles de atención en el contrato de la concesión respecto a niveles de rendimiento, servicio y productividad en el muelle de contenedores y en el muelle espigón, lo que hacen que las obras adicionales 1A se vuelvan obligatorias y puedan ser adelantadas al periodo en las que estaban previstas para garantizar estos niveles exigidos. El resumen de las productividades exigidas y los niveles de servicio exigidos se encuentra en la Tabla 37, asimismo las obras adicionales que exige el contrato de concesión se muestran en el Apéndice A.

Estas productividades exigidas son supervisadas anualmente por OSITRAN y en caso de incumplimiento está facultado para imponer multas y si fuera reiterativo podría ser causal de disolución de contrato.

Tabla 37

*Rendimientos, niveles de servicio y productividades mínimas del Puerto de Paita*

Rendimiento de embarque y descarga de contenedores trimestral			
Tipo de nave o de carga	Muelle contenedor	Muelle espigón existente	Unidad de medida
Nave full container	25	20	Contenedor/hora-grúa
Nave multipropósito con otras cargas	20	14	Contenedor/hora-grúa

Rendimiento de embarque y descarga de carga no contenedores trimestral				
Tipo de nave o de carga	Nuevo muelle de contenedores	Muelle espigón existente		Unidad de medida
		desde el inicio de la explotación hasta cuando alcance una	a partir de cuando se supere una demanda de 300,000 TEUs	
Roll on - Roll off	(*)	110	250	Toneladas/hora
Granel Líquido	(*)	120	300	Toneladas/hora
Granel Sólido	(*)	200	400	Toneladas/hora
Otras cargas	(*)	80	150	Toneladas/hora

## Niveles de servicio y productividad

- Tiempo de Espera de la Nave: El Tiempo de Espera para cualquier Nave que vaya a ser atendida en el Terminal Portuario de Paita no deberá exceder de cuatro (04) horas.
- Tiempo de Recepción de Mercadería: Para cualquier Usuario, el Tiempo de Recepción de Mercancía no deberá exceder de treinta (30) minutos.
- Tiempo de Entrega de Mercaderías: Para cualquier Usuario, el Tiempo de Entrega de Mercancía no deberá exceder de treinta (30) minutos

*Notas.* (\*) El embarque y descarga no contenedorizada que se movilice en el nuevo muelle se sujeta a los rendimientos indicados para dicho tipo de carga en el muelle existente. Adaptado de “Contrato de concesión Terminal Portuario de Paita,” por Autoridad Portuaria Nacional, 2009. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/infraestructura\\_portuaria/portuario\\_paita.html](http://www.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/infraestructura_portuaria/portuario_paita.html)

El contrato de la concesión exige que el concesionario TPE mantenga políticas y reglamentos internos para la operación, TPE cuenta con todos reglamentos solicitados por la concesión, aprobados por la APN y publicados en su página web; estos son: (a) Reglamento Operativo del Terminal Portuario de Paita, (b) Reglamento de seguridad, control y vigilancia del Terminal Portuario de Paita (c) Reglamento de prevención de accidentes y prácticas de seguridad para la operación del Terminal Portuario de Paita (d) Reglamento de prácticas medioambientales. Además TPE ha publicado otras políticas adicionales necesarias para sus operaciones, estas son la Política de Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional, Protección y Medio Ambiente, de Medios Ambientales, de Control Seguridad y Vigilancia, de Prevención de Accidentes, Reglamento de Acceso de Terminales Portuarios Euroandinos, Requisitos

para el registro de clientes, usuarios y vehículos que acceden a la instalación portuaria de Terminales Portuarios Euroandinos Paita S.A.

Con respecto al análisis de la competencia que hace el puerto, en una entrevista con el Gerente general de TPE, Carlos Merino, éste mencionó que actualmente no existe competencia directa al Puerto de Paita; el puerto más cercano es el Callao y está a casi 1000 km de distancia, pero quizás podría generarse algo de competencia cuando se concesione el puerto de Salaverry. Cruzar la frontera con el Ecuador es difícil ya que el Puerto de Paita es un puerto agroexportador y mueve carga refrigerada que tiene alto valor y es perecible; quizás si podría considerarse como una opción para altos volúmenes de carga seca (C. Merino, comunicación personal, 26 octubre del 2015). Por otro lado el grupo AIH al cual pertenece TPE presentó ante la APN una iniciativa privada para la concesión de los puertos de Salaverry y Pisco en el 2014 (AIH, (2014b). Según el diario La República, esta fue la segunda iniciativa presentada para Salaverry en ese mismo año después de la que presentó el Consorcio Transportadora Salaverry (CTS); ambas iniciativas superan los 400 millones de dólares y son impulsadas por el desarrollo de las empresas asentadas en el proyecto Especial Chavimochic una vez comenzada su tercera etapa (Castro W. , 2015b). La iniciativa que presentó AIH fue hecha con la empresa Gambell Group, con la que ha conformado el Consorcio Multiport Salaverry en el cual AIH tiene una participación de 70%. Acerca de las barreras como legislación, burocracia u otros que puedan impedir el crecimiento de las instalaciones del puerto más allá de lo exigido de la concesión, Merino mencionó que las inversiones adicionales que no están contempladas por la concesión muchas veces son tomadas por OSITRAN como inversiones necesarias para mejorar la productividad que si están incluidas en el contrato por lo que el inversionista no podría cobrar una tarifa diferente adicional que rentabilice esta inversión y esto hace que sea difícil invertir más (C. Merino, comunicación personal, 26 octubre de 2015).



La organización, según el reporte del portal de Sunat a septiembre de 2015, Terminales Portuarios Euroandinos Paita S.A. - TPE Paita S.A. cuenta con 132 trabajadores en su planilla, estos están organizados en cuatro departamentos como lo muestra la Figura 28, y la dirección ha creado boletines internos llamados “A buen puerto” en los cuales se tratan noticias y temáticas que son de interés para los trabajadores. Merino indicó que más del 80% de trabajadores proviene de Paita y la mayoría de ellos está en la gerencia de operaciones por lo que reciben entrenamientos dentro del mismo terminal en aspectos referidos a la operación de la maquinaria especializada y cursos periódicos en seguridad e higiene industrial, es así que cada trabajador debe contar con la certificación que acredite que aprobó los cursos. TPE al seleccionar personal directamente de Paita o Piura apunta a tener un impacto directo en la vida de la población (C. Merino, comunicación personal, 26 octubre de 2015).



Figura 28. Organigrama de Terminales Portuarios Euroandinos S.A.A

En cuanto a la forma que el puerto lleva el control de sus operaciones el Gerente de operaciones de TPE comentó que actualmente cada área utiliza sistemas propios o trabaja hojas de cálculo en forma manual, pero que a fines de 2015, TPE estará implementando un TOS (*Terminal Operation System*) Navis que se asemeja a un ERP (Y. Quispe, comunicación personal, 27 octubre de 2015).

Respecto a la gestión del mantenimiento del puerto, TPE ejecuta un plan de mantenimiento anual a las instalaciones y equipos, además el APN está facultado por el contrato de la concesión a hacer visitas inopinadas a las instalaciones del puerto para revisar

el estado de conservación de las instalaciones. Una copia del plan de mantenimiento anual se encuentra en el Apéndice B.

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

Los principales clientes del puerto son las empresas exportadoras e importadoras de las regiones de La Libertad, Amazonas, Cajamarca, Lambayeque, Loreto, Piura, Tumbes y San Martín, que mueven su carga a través del puerto, exportando principalmente carga refrigerada como: papa, uva, mango, banano, café y harina de pescado principalmente hacia Norte América, Europa y Asia e importando principalmente graneles sólidos como urea, fertilizantes, trigo y aceites de soya tal como lo refiere la presentación corporativa de AIH (2015). Las líneas navieras también son clientes importantes del puerto, éstas en su mayoría recalán desde el puerto de San Antonio y Valparaíso en Chile, luego en Callao y Paita, estas naves en su mayoría son del tipo Handymax para cargas a granel o mixtas y Panamax y post Panamax para carga contenedorizada como se muestra en Figura 29. Debido a que la gran mayoría de la carga es refrigerada, TPE ha dispuesto 1,000 tomas eléctricas para contenedores *reefer*; estas se encuentran sobre estructuras para conectar a contenedores a diferentes niveles como se muestra en la Figura 30.

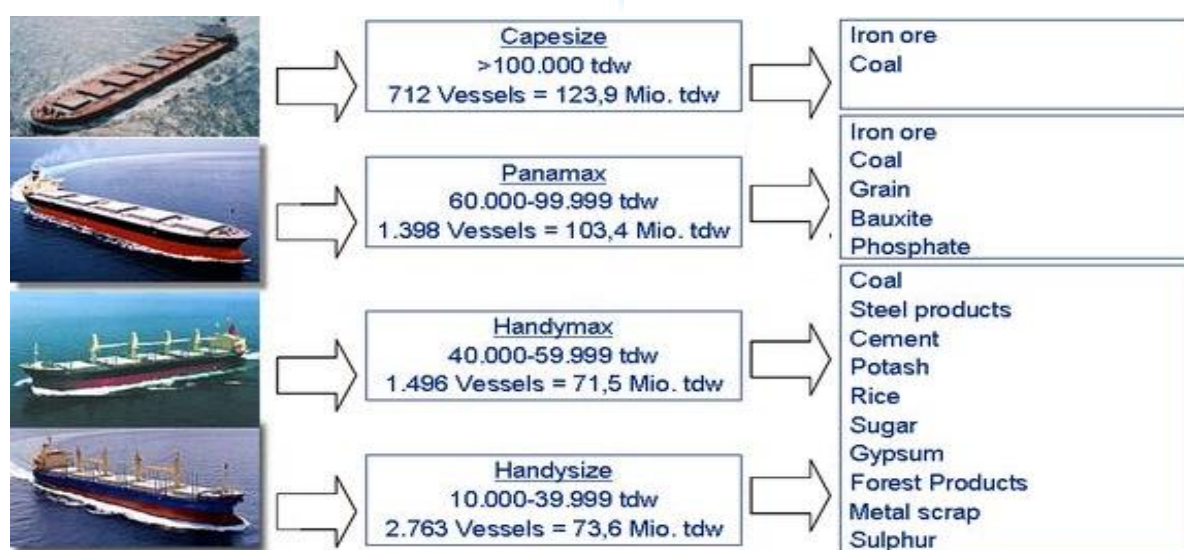


Figura 29. Características de naves, capacidad y tipo de carga  
 Tomado de “Dry bulk shipping segments: Capesize, Panamax, Handymax or Handysize,” por INVESTERINGSGRUPPEN DANMARK AIS, s.f. Recuperado de <http://eng.investeringsgruppen.dk/marketinformation/markedstnyt/>



Figura 30. Imágenes de las tomas *reefer* del Puerto de Paita.

TPE cuenta con 1000 tomas debido a que Paita es un puerto de carga congelada que tienes picos de ocupación alrededor del 70% entre los meses de noviembre y abril.

El Puerto de Paita es un puerto de campaña (C. Merino, comunicación personal, 26 de octubre del 2015), que a pesar de que tiene un volumen de contenedores mucho menor al Callao, Paita mueve más contenedores *reefer* que el Callao y son este tipo de contenedores los que tienen un alto valor en flete; mientras que un flete del contenedor seco puede ser de 500 a 1,000 dólares, el flete de un contenedor refrigerado puede llegar a 5,000 o 6,000 dólares por lo que resulta ser un negocio atractivo para las líneas navieras; es por eso que las líneas navieras llegan a Paita, ya sea por temporadas en algunos casos y en otros llegan a lo largo del año. En promedio se atienden 40 naves al mes, la diferencia es que en el tiempo de campaña o temporada alta que se da entre los meses de noviembre a marzo, las naves que llegan al puerto son mucho más grandes produciendo un flujo mayor. Los principales clientes del puerto se muestran en la Tabla 38.

Tabla 38 Principales clientes del Puerto de Paita

*Principales clientes del Puerto de Paita*

Principales Empresas Exportadores	
Pesquera Hayduk	Peruvian Sea Food
Austral Group	Agroindustrias AIB
Eco Acuicola	Asociación Central Piurana De Cafetaleros
Alicorp	Inkabanana S.A.C.
Armadores y Congeladores del Pacifico	Organia S.A.C.
Arcopa	Perales Huancaruna SAC
Industrial Textil Piura	Pronatur E.I.R.L.
Agromar Industrial	Quicomac S.A.C.
Corporación Peruana de Desarrollo Bananero	Sunshine Export S.A.C.
Dole	Tecnología De Alimentos S.A.
Limonos Piuranos	Dominus S.A.C.
Principales Lineas Navieras	
Compañía Sudamericana de Vapores	Hamburg Sud
Mitsui O.S.K. Lines	Maersk Line
American President Line - APL	Mediterranean Shipping Company
Compañía Chilena de Navegación Interoceánica - CCNI	Seaboard Marine
CMA - CGM	Seatrade
Dole	Kawasaki Kisen Kaisha, LTD
Hapag Lloyd	NYK Group

*Nota.* Adaptado de “Rutas y navieras” y “Clientes,” por Terminales Portuarios Euroandinos (TPE), 2015e. Recuperado de [http://www.puertopaita.com/detalle\\_notas.php?id=576](http://www.puertopaita.com/detalle_notas.php?id=576) y [http://www.puertopaita.com/detalle\\_notas.php?id=574](http://www.puertopaita.com/detalle_notas.php?id=574).

En la actualidad, el 70% del movimiento del terminal corresponde a exportaciones y el 30% a importaciones, principalmente referidos a insumos para la agroindustria como la urea. En la opinión de Merino, esta situación cambiaría por dos motivos: un incremento en la masa crítica de consumidores y que las cadenas de *retail* importen su mercancía para el norte del Perú a través de Paita lo que requeriría que también se creen centros de distribución y se rediseñe la cadena logística que se encuentra centralizada en Lima. Actualmente existe un piloto con las cadenas Tottus S.A.

El puerto tiene clientes navieros y clientes exportadores e importadores. La mayoría de servicios estándar tienen precios máximos regulados por OSITRAN, los servicios estándar se muestran en la Tabla 39.

Los precios máximos para las tarifas para el conjunto de los servicios estándar están dados desde el inicio de la concesión y se ajustan anualmente en base a dos tasas: la variación anual promedio del índice de precios de consumo de EEUU y la diferencia de la variación anual de la productividad que será calculada por el OSITRAN (APN, (2009). En el Apéndice C se muestran las tarifas vigentes a partir del octubre de 2015.

Desde el punto de vista del costo total de la cadena logística para los clientes *hinterland* del puerto, hoy en día ellos tiene como alternativas a los puertos de Callao y Paita que están separados uno de otro por 1,040 kilómetros y cuyo punto intermedio se encuentra la ciudad de Virú al sur de Trujillo; sin embargo en términos del costo de transporte terrestre el punto de equilibrio se encuentra en la ciudad de San Pedro de Lloc, ubicada en el km 660 de la panamericana norte, 140 kilómetros al norte de Virú tal como se presenta en la Figura 31. A pesar de que este análisis no muestran el efecto de la gran cantidad tráfico que existe para entrar y salir del puerto del Callao, las empresas de transporte ofrecen mejores tarifas hacia y desde el Callao debido a la mayor posibilidad de encontrar carga de retorno; en cambio en el puerto de Paita los transportistas deben de cargar una tarifa de falso flete de regreso al no

tener carga de retorno debido al desbalance que existe entre las importaciones y exportaciones.

Tabla 39

*Servicios estándar del Puerto de Paita*

Servicios en función de la nave
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprende la utilización del amarradero del TP Paita. La tarifa por este concepto se aplica por metro de eslora de la nave y por hora o fracción de hora. Se calcula por el tiempo total que la nave permanezca amarrada en el muelle, computándose a partir de la hora en que pase la primera espía en la operación de atraque hasta la hora que largue la última espía en la operación de desatraque. La tarifa incluye el servicio de amarre y desamarre de la nave. Esta tarifa se cobra a la nave</li> </ul>
Servicios en función de la carga
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprende los servicios de descarga y/o embarque de la nave de la carga, así como la utilización de la infraestructura del TP Paita. En el caso del Muelle de contenedores, el servicio comprende el uso de la grúa pórtico. La tarifa por este servicio incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>i) El servicio de tracción entre el costado de la nave y el área de almacenaje, o viceversa en el embarque.</li> <li>ii) El servicio de manipuleo - en el área de almacenaje - para la recepción de la carga de la nave y carguío que designe el usuario, o viceversa en el embarque.</li> <li>iii) El servicio de pesaje.</li> </ul> </li> <li>● La carga podrá permanecer hasta 48 horas depositada en el TP Paita a libre disposición del usuario</li> <li>● En el caso del muelle de contenedores, cada nave se debe atender con al menos una grúa pórtico salvo que no sea posible por las características de la estiba de los contenedores de la nave</li> <li>● En el caso de transbordos, a la tarifa por el servicio estándar en función a la carga se cobra una sola vez e incluye desde la descarga, hasta el embarque en la otra nave. Incluye asimismo las 48 horas de permanencia libres de pago.</li> <li>● Las tarifas podrán ser cobradas a la nave o al usuario según los términos de contratación entre ambas partes. Estos términos deben ser informados por adelantado al puerto.</li> </ul>
Estándar de atención
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tiempo de Espera de la Nave: El Tiempo de Espera para cualquier Nave que vaya a ser atendida en el Terminal Portuario de Paita no deberá exceder de cuatro (04) horas.</li> <li>● Tiempo de Recepción de Mercadería: Para cualquier Usuario, el Tiempo de Recepción de Mercancía no deberá exceder de treinta (30) minutos.</li> <li>● Tiempo de Entrega de Mercaderías: Para cualquier Usuario, el Tiempo de Entrega de Mercancía no deberá exceder de treinta (30) minutos.</li> </ul>

*Nota.* Adaptado de “Contrato de concesión,” por Autoridad Portuaria Nacional, 2009. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/infraestructura\\_portuaria/portuario\\_paita.html](http://www.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/infraestructura_portuaria/portuario_paita.html)

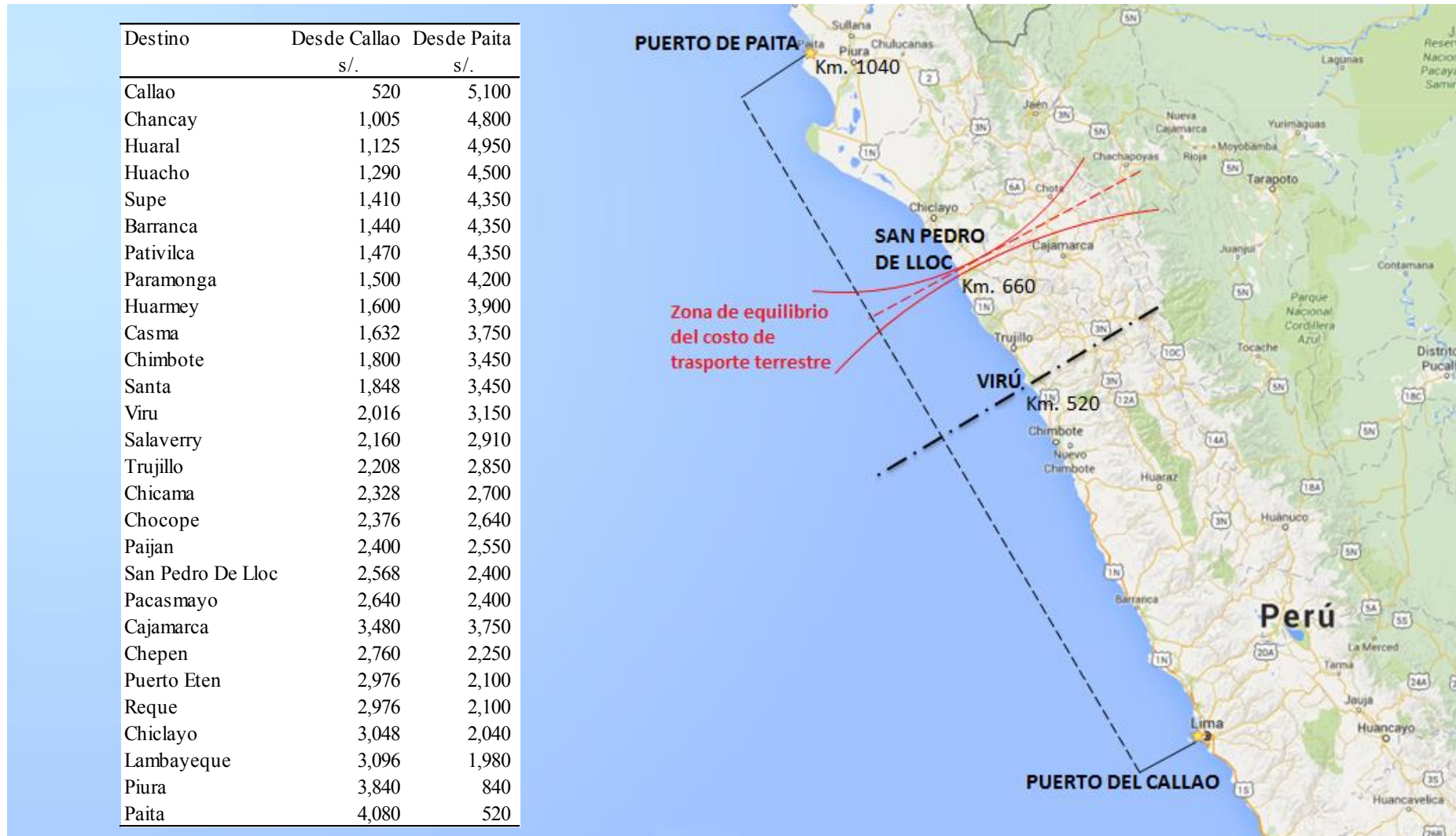


Figura 31. Comparación de tarifas terrestres desde y hacia los puertos de Callao y Paita  
 Los valores del cuadro de tarifas están expresados en soles por viaje considerando el traslado de un contenedor de 40 TEU en un camión plataforma. Elaborado sobre la base de la cotización de ETA TRANSPORTES S.A.C

#### 4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

**Operaciones.** Rodrigue, Comtois, y Slack (2013) dijeron que la principal función del puerto es suministrar servicios a los buques y a la carga por lo que es un error considerarlo como un terminal marítimo únicamente. Para cumplir dicha función tiene que contar con infraestructura (por ejemplo muelles), superestructuras (grúas pórtico y equipos de patio) e instalaciones, terrestres y acuáticas que pueden ser naturales o artificiales, por lo que dependiendo de sus características operativas estará en capacidad de manejar determinado volumen y flujo de carga (Mincetur, (2015e).

Cada puerto tiene su particularidades, en el caso del Puerto de Paita la infraestructura está supeditada al tipo de carga que demanda la zona de influencia, definitivamente tiene un gran componente agrícola pero el puerto también abastece a toda la cadena de carga hidrobiológica productos congelados. Por Paita se exporta café, cacao, como productos secos; harina de pescado, aunque ha disminuido la proporción con respecto a fechas anteriores; conservas, frijoles y como productos frescos tiene banano orgánico, que es el producto número uno; seguido por uvas y mangos, productos que actualmente ocupan en el segundo lugar, también de forma muy incipiente pero con alto potencial los arándanos o *blueberries* y hay otros productos como sandía o maracuyá en ese sentido. Paita está en la lista de los 25 puertos más importantes de carga refrigerada en el mundo (Y. Quispe, comunicación personal, 27 de octubre del 2015).

En Paita se prestan los siguientes servicios: (a) Servicios a la nave que comprenden los servicios de atraque, operación de carga, aprovisionamiento, reparaciones, zarpe y demás actividades y/o suministros necesarios para la atención de las naves; y (b) servicios a la carga que comprende los servicios de descarga y/o embarque, transferencia interna de carga, manipuleo así como la utilización de la infraestructura del Terminal y cualquier otro servicio aplicable a la carga movilizada en el terminal. Este *mix* de servicios son parte integral de los



servicios estándares y especiales y tienen tarifas definidas (ver apéndice) de acuerdo al tipo de carga movilizada como son graneles sólidos, líquidos, carga en general y carga en contenedores (TPE, (2014a).

Con respecto a los procesos operativos que se llevan a cabo en el Puerto de Paita, lo que se busca es mejorar la eficiencia por lo que se han adoptado nuevas prácticas para tal fin. La información se recogió del Procedimiento de Operaciones del TPE y de la entrevista al Gerente de Operaciones, a continuación se citan las pautas necesarias para asegurar la adecuada operación del Puerto en los procesos de embarque y descarga:

*Programación de atraque de naves.* Las Agencias/ Líneas navieras deberán entregar mensualmente al departamento de planeamiento de TPE los itinerarios de arribo de las naves, el cual deberá ser actualizado por lo menos una vez por semana y entregar adicionalmente toda la información pertinente cuando una nueva nave se integre a la flota. Esta información debe contener, la ubicación de posiciones donde se puede embarcar contenedores refrigerados, carga peligrosa, así mismo deberá indicar los *stack weight limit* (límite de peso por contenedor) para cada caso. Los agentes marítimos deberán enviar vía correo electrónico, al departamento de planeamiento de TPE, el *estimated time of arrival* ETA (estimado del tiempo de arribo) con una antelación de cinco días como mínimo e irlos actualizando hasta 24 horas antes de su arribo, en donde deberán entregar la hora definitiva para la asignación de muelle y un número único de recalada/viaje a cada nave. Adicionalmente a esta solicitud, las líneas/agencias navieras deberán enviar al departamento de planeamiento con copia al Oficial de Protección de Instalaciones Portuarias de TPE, el formato ISPS (*International Ship and Port Facility Security Code*) de arribo de naves (*additional information of arrival – IAA*).

*Importaciones.* Para la programación de la descarga, las líneas/agencias navieras proporcionaran al departamento de planeamiento del TPE, los planos de descarga provenientes de los tres últimos puertos al zarpe de cada uno de ellos. En base a la

información recibida en los planos de descarga el departamento de planeamiento de TPE, se enviará vía correo electrónico los listados de descarga a cada representante local de las líneas navieras para que sean revisados, contrastados y se informe cualquier diferencia encontrada. Una vez que las agencias marítimas han revisado el listado de descarga, deberán enviar al departamento de planeamiento de TPE el listado final de descarga en formato excel con un máximo de 12 horas de antelación del arribo a boya de mar. TPE recibe la información de los manifiestos de carga definitivos, los mismos que son transmitidos a la aduana en los plazos estipulados por dicha entidad; el departamento de planeamiento y operaciones, efectuará la respectiva planificación de la descarga dentro de lo cual no se consideran para el proceso aquellas mercancías que no consten en la información transmitida por el armador o su representante.

*Exportaciones.* Las navieras o sus representantes deberán enviar vía correo electrónico al departamento de planeamiento de TPE el conocimiento de embarque en el formato especificado, en el cual se debe consignar los respectivos números de *Bookings* o reservas de carga para un determinado servicio y buque, con una antelación de 72 horas antes de su ETA anunciado al puerto. Cuando se trate de mercancía peligrosa, refrigerada, o de tratamiento especial, el representante de la línea deberá indicarlo expresamente a fin de poder tomar las previsiones del caso en cuanto a asignación de espacios especiales, toma de *reefers*, zona para carga peligrosa, espacios extras para mercadería sobredimensionada, etc. En el ingreso no se recibirá ninguna carga que no tenga su reserva de carga y respectiva Orden de embarque vigente con la fecha de Visto Bueno. Para esto se efectuará un control previo antes del acceso de carga (*gate*) de los documentos y la verificación física del contenedor, en el caso de Carga refrigerada o *reefer*, el transportista entregará la carta de temperatura para su verificación, TPE controlará la temperatura de acuerdo a las instrucciones impartidas en el procedimiento de manejo de cargas refrigeradas. La carga a ser embarcada para un servicio o

una nave con su respectivo *booking* tendrán un *Cut Off* de 24 horas antes del atraque de la nave, ninguna carga será admitida en el puerto luego de este plazo a menos que ingrese con todos los documentos de exportación debidamente refrendados por aduanas pudiendo en tal caso ingresar hasta 12 horas antes de la llegada de la nave con un recargo adicional, las cargas ingresadas al patio son apiladas siguiendo la información de planeamiento del patio. Si hubieran cargas cuyos documentos no están listos al momento de ingresar al terminal, los exportadores y/o sus agentes de aduana, deberán realizar los trámites correspondientes para que los documentos aduaneros de exportación estén debidamente liberados por aduanas 12 h antes de la llegada de la nave. Al corte de ingreso de cargas y recibida la carga registrada el departamento de operaciones de TPE emitirá la información de toda la carga lista a embarcarse, la misma que será enviada vía correo electrónico al operador de la nave con copia al representante de la naviera, por su parte el operador de la nave, deberá enviar el Plano de estiba previo. TPE proporcionará después del zarpe de la nave el listado de embarque, de las cargas de exportación a las líneas navieras vía correo electrónico, así como los TDR (Tiempo de recalada) y en función del documento anterior el departamento de facturación preparará la factura pro forma para su aceptación de la línea.

*Operaciones de Naves.* El departamento de planeamiento de TPE elabora el plan de trabajo y la secuencia de descarga de los contenedores llenos y/o vacíos, por bahías y por tipo de contenedor, que arriben al puerto, todo esto con el fin de dar la ubicación en el patio de importación. Los conductores de los vehículos de porteo serán informados sobre los patios y ubicaciones previamente asignados por el departamento de planeamiento, a donde serán retirados los contenedores descargados de cada nave. Durante la descarga el personal de TPE revisará físicamente la ubicación de los contenedores / mercancías a bordo de la nave y verificará en forma general, el estado de los mismos, cualquier novedad con algún contenedor/mercancías a la descarga será comunicado al comando de la nave y al

representante de la agencia marítima. Una vez que llega el contenedor al bloque respectivo el controlador de patio verifica (a) número de contenedor y sello, (b) confirma el bloque, (c) la ubicación y (d) la altura y lo registra en el sistema de control de contenedores del patio. En caso de carga suelta la mercancía será descargada y porteada hasta las bodegas / patios destinadas para su almacenaje donde se confirmará en el sistema de control de carga, previo su revisión física, las características de las mismas, registrando su ingreso respectivo.

*Retiro de la mercadería desde el patio.* Los contenedores vacíos serán retirados de TPE por (a) el personal de los depósitos extraportuarios o (b) por los exportadores que han de retirar los contenedores directamente a sus depósitos a fin de realizar el llenado de los mismos con mercadería de exportación. En ambos casos, se deberá recibir las instrucciones de la línea naviera o su representante en el puerto. En caso de ser retirado directamente por el representante del exportador, este deberá entregar los datos de facturación para el cobro del respectivo costo de levante "*Gate Out*". El transportista deberá acercarse con una copia de la orden de retiro del contenedor. Diariamente TPE deberá enviar un reporte de la totalidad de contenedores vacíos retirados del terminal, en el cual se deberá consignar: (a) Prefijo y número del contenedor, (b) entidad que lo retiró, (c) condiciones en que se retiró el contenedor, (d) referencia a las instrucciones de retiro de contenedores emitido por la línea, (e) observaciones si las hubiera.

En el caso de realizar el retiro de los contenedores llenos, el importador o su representante deberán presentar los siguientes documentos ante la oficina de operaciones de Terminal: (a) *Bill of Lading* (B/L) original o autenticado por el representante del transportista con el visto bueno correspondiente, (b) Documento único administrativo (DUA) numerada con autorización de levante, otorgada por la aduana autorizándolo a nacionalizar la carga, (c) pago de los derechos de uso del Terminal en caso de no tener crédito autorizado, (d) un transporte nominado debidamente registrado ante el terminal para el retiro de la mercadería.

Diariamente TPE deberá enviar un reporte de la totalidad de contenedores llenos retirados del terminal, en el cual se deberá consignar: (a) prefijo y número del contenedor, (b) entidad que lo retiró, (c) condiciones en que se retiró el contenedor, (d) referencia a las instrucciones de retiro de contenedores emitido por la línea, y (e) observaciones, si las hubiera.

Todos los procedimientos descritos se hacen manualmente con ayuda de hojas de cálculo, la migración a un Terminal Operating System sería muy beneficioso ya que permitiría ahorrar tiempo y se tendría información confiable en el momento oportuno. La integración con los otros actores de la comunidad portuaria facilitaría también el manejo de información y reduciría el costo y tiempos muertos de la cadena logística.

**Logística.** Los puertos representan los puntos de enlace en la red de transporte marítimo por lo que tienen que formar parte de las cadenas logísticas no puede ser un eslabón independiente. El Puerto de Paita es un nodo de conexión entre las líneas navieras y los exportadores o viceversa entre la línea naviera y los importadores; y a través del transporte marítimo al mercado mundial. Entonces hay que tener en cuenta que la cadena logística no comienza en el Puerto, en realidad se inician en la fábrica o en la planta del exportador. En las Figura 32, Figura 33 y Figura 34 se presentan los diagramas de flujo que se siguen para la exportación a través de TPE.

En el Puerto de Paita el exportador vía contenedores tiene varias posibilidades para el manejo de su carga de acuerdo a su experiencia en el sector y sus necesidades operativas y presupuesto. Como se puede ver en la Figura 35, la diferencia radica esencialmente en la función que cumplen dentro de la cadena logística los terminales extra-portuarios y el Puerto de Paita tanto como almacén de contenedores vacíos y terminales temporales de almacenamiento. La cuarta modalidad es una opción exclusiva para la línea Seatrade, ya que es la única que utiliza al Puerto de Paita como depósito de sus contenedores vacíos.

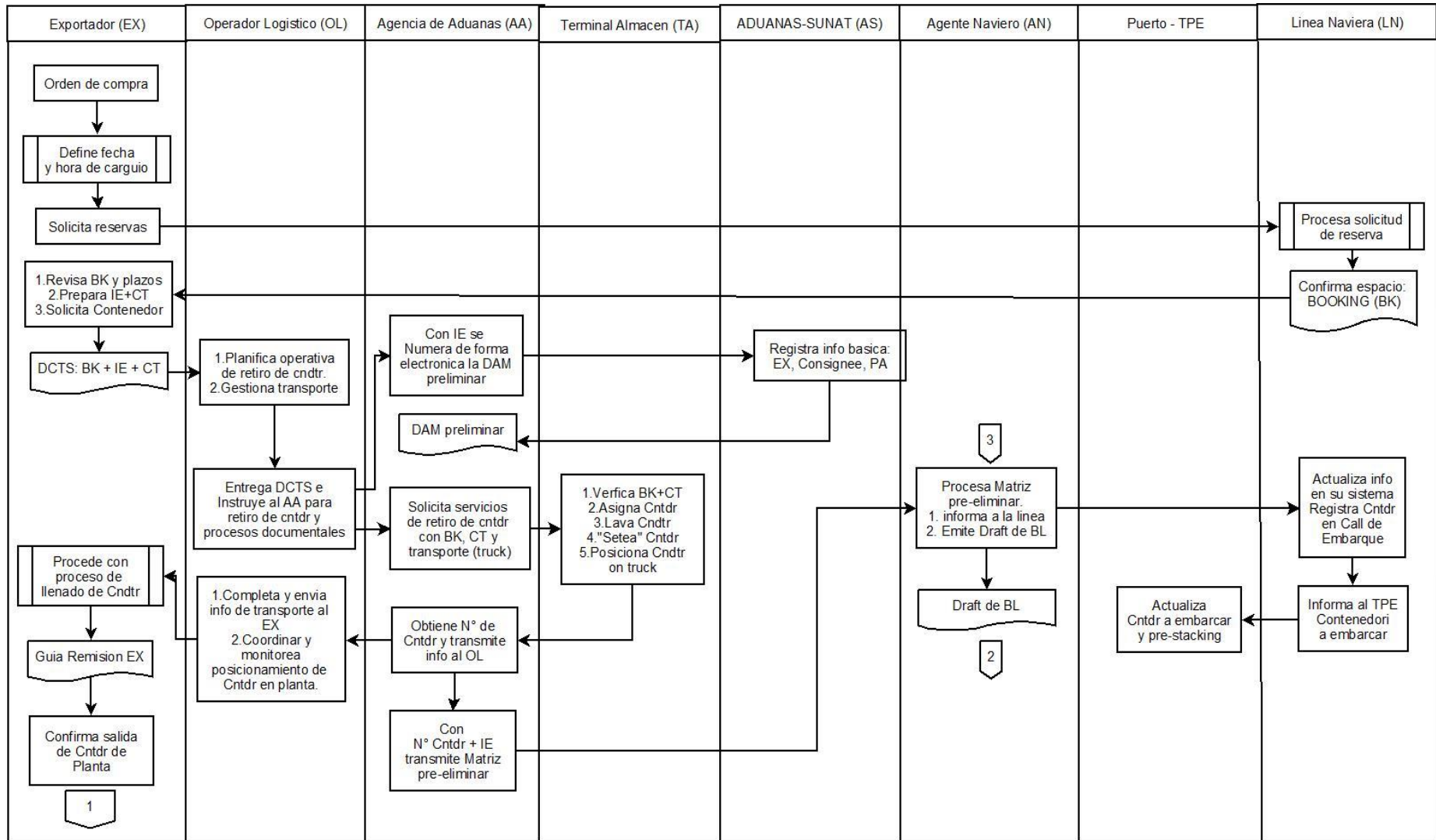


Figura 32. Flujograma del proceso logístico de exportación en el Puerto de Paita

Tomado de "Servicio Especializado para el levantamiento de información logística en el Puerto de Paita," por Alva, O., 2013. Lima: PROMPERÚ.



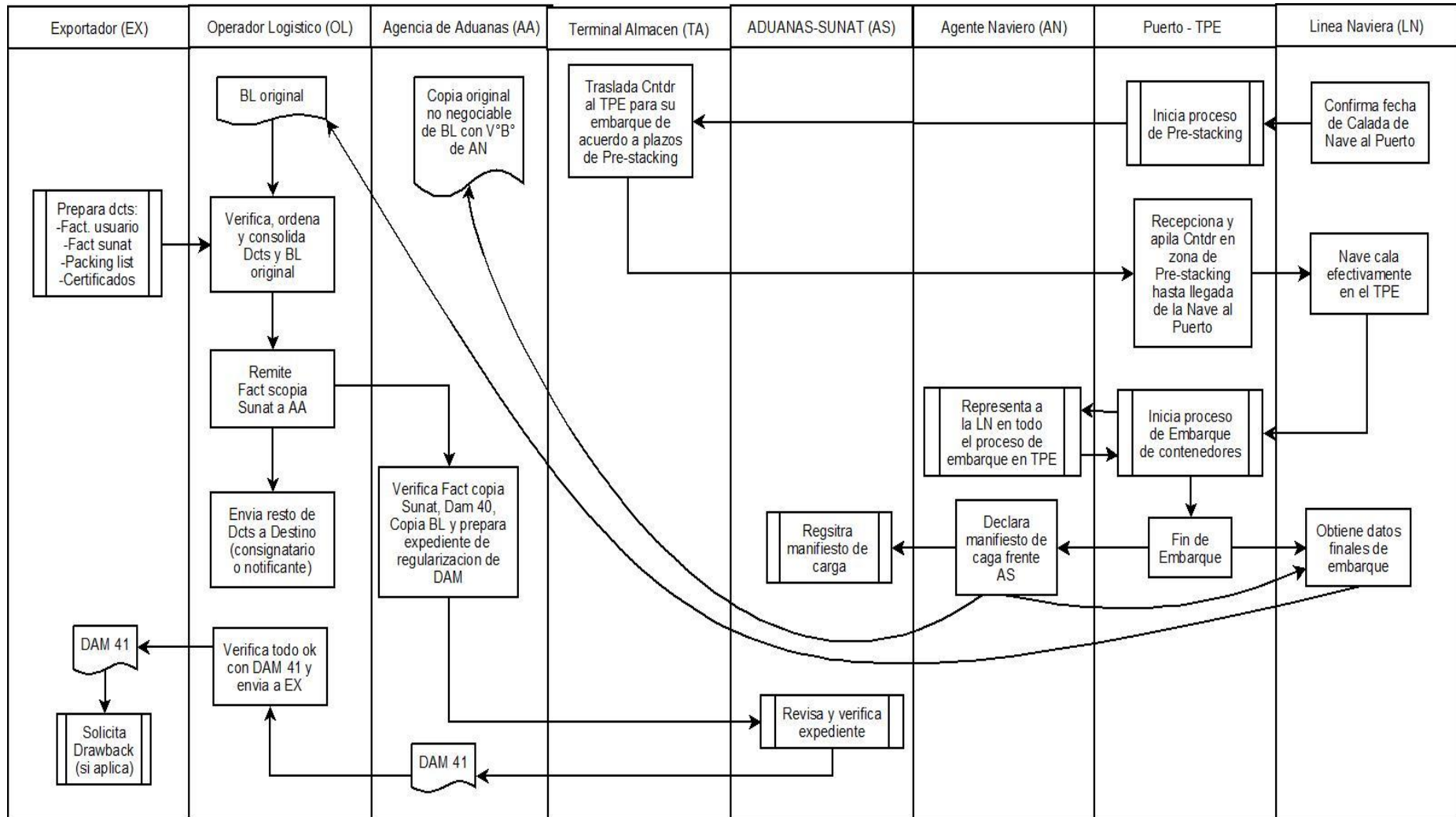


Figura 34. Flujograma del proceso logístico de exportación en el Puerto de Paita  
 Tomado de “Servicio Especializado para el levantamiento de información logística en el Puerto de Paita,” por Alva, O., 2013. Lima: PROMPERÚ.



Modalidades	Terminal Extraportuario	Puerto TPE Paita	Planta del exportador	Terminal extraportuario	Puerto TPE Paita	Nave
1ra. Modalidad	depósito de vacíos		Consolidación	depósito temporal	embarque	
2da. Modalidad	depósito de vacíos		Consolidación		depósito temporal, embarque	
3ra. Modalidad			Traslado de mercancía a exportar	depósito vacíos, consolidación, y depósito temporal	embarque	
4ta. Modalidad		depósito de vacíos	Consolidación		depósito temporal, embarque	

Figura 35. Modalidades de exportación en el Puerto de Paita

En los últimos años se ha unido a la cadena logística el operador logístico que ofrece un manejo integral de la carga, gestionando el recojo de contenedores vacíos, el transporte desde la planta del exportador, la consolidación de carga, almacenamiento temporal, traslado al puerto si fuera el caso; el exportador podría prescindir de sus servicios pero tendría que gestionar personalmente con todos los miembros de la cadena logística lo que implica un vasto conocimiento en el sector logístico. Entonces, también para minimizar los costos logísticos se requiere capacitación a los agroexportadores, esto se logrará trabajando articuladamente con entidades como Mincetur, Sierra Exportadora, etc.

De igual manera, actualmente se ha desatado una competencia entre terminales portuarios y terminales extra-portuarios en lo que se refiere a la operación de almacenamiento temporal, el Puerto de Paita tiene capacidad de 10,000 TEUs para cumplir este papel siempre y cuando la carga venga consolidada pues no ofrecen ese servicio. Existen diferencias tarifarias al usar una u otra modalidad, así como también al contratar a un operador logístico o no, en la Tabla 40 se exponen los costos, ventajas y desventajas asociados las diferentes opciones de operación logística. En el caso del Puerto de Paita puede brindar el servicio de almacenaje de los contenedores *reefer*, esto disminuiría el riesgo de que se estropeen los productos perecibles.

Tabla 40

*Matriz de tarifas de modalidades de embarque del Puerto de Paita*

Opción de embarque	Operador Logístico	Agencia de Aduanas	Terminal extraportuario	Agente Naviero	TPE	Tarifa en US\$ + IGV	Ventajas	Desventajas
Embarque vía terminal extraportuario	Comisión del operador	Comisión de agencia	Handling de TPE (1)	Trámite documentario de exportación (TDE)	Handling Empty (1)	\$1524.00	Lineas Navieras brindan mas días libres de frío en terminal extraportuarios como depósito temporal	Tarifas mas altas pagadas por el exportador al existir doble manipuleo de salida (gate out) y entrada (gate in)
			Posicionamiento		Gate out (1)			
	Manipuleo		Sevicios de administración de contenedores (SAC)	Gate in (2)				
	Gastos administrativos			Handling Full (2)				
Transporte		Precintos						
Embarque directo vía TPE	Comisión del operador	Comisión de agencia	Handling de TPE (1)	Trámite documentario de exportación (TDE)	Handling Empty (1)	\$1360.00	Ahorro en costos al no pagar doble manipuleo de entrada (gate in)	Las líneas navieras ofrecen menos días libres de frío si el contenedor no embarca por su terminal de origen.
			Posicionamiento		Gate out (1)			
	Manipuleo		Sevicios de administración de contenedores (SAC)	Gate in (2)				
	Gastos administrativos			Handling Full				
Transporte		Precintos						
Embarque vía TPE sin terminales extraportuarios	Comisión del operador	Comisión de agencia		Trámite documentario de exportación (TDE)	Handling Empty	\$1228.00	Ahorro en costos al no pagar doble manipuleo de salida (gate out) ni de entrada (gate in)	Menos días libres de frío. Opción solo aplicable con la línea naviera Seatrade
					Gate out			
Embarque sin operador logístico	Comisión del operador	Comisión de agencia		Trámite documentario de exportación (TDE)	Gate in	\$1078.00	Ahorro en comisión de operador y ahorro en costos al no pagar doble manipuleo de salida (gate out) ni	Exportación debe negociar, coordinar y dar seguimiento a todos los agentes de la cadena. Es necesario amplio
					Gate out			
Transporte				Sevicios de administración de contenedores (SAC)	Handling Full			

*Nota.* Tomado de “Servicio Especializado para el levantamiento de información logística en el Puerto de Paita,” por Alva, O., 2013. Lima: PROMPERÚ.

**Infraestructura.** El Puerto de Paita en el año 2009 fue concesionado por 30 años como lo muestra la Figura 36 al consorcio portugués-peruano Terminales Portuarios Euroandinos (TPE) cuyos integrantes son Tertir Terminais Portugal S.A., Cosmos Agencia Marítima S.A.C. y Translei S.A. En el mes de junio del 2012, TPE inició las obras de la primera etapa del nuevo terminal de contenedores el mismo que fue inaugurado en octubre del 2014, los trabajos efectuados fueron: un dragado a una profundidad de 13 m, la construcción de un muelle de 300 m de largo y de un patio de contenedores de 12.5 hectáreas. La Etapa 2 contempla que al aumentar la demanda de contenedores a 180,000 TEUS el terminal de contenedores será equipado con otra grúa pórtico de muelle y dos grúas pórtico de patio adicional, al sobrepasar la cifra de TEUs el 2014, TPE anunció una inversión de US\$ 20 millones aproximadamente. En tanto la Etapa 3 se comenzará cuando la demanda de contenedores aumente a los 300,000 TEUS, también contempla reforzar el muelle de espigón actual con dos grúas móviles, además existen compromisos adicionales que ascienden a una inversión de 207 millones de dólares. En la Figura 36 se puede ver las proyecciones de obras.


Enapu (antes Oct. 2009)		Contrato de concesión Desde octubre 2009 - 30 años			
Etapas		<b>Etapa 1</b> (2012) US\$ 130.9 MM  Amarradero 300 m Patio de 12 ha. (relleno) Edificaciones Dragado a 13 m 1 grúa pórtico (muelle) - STS  Realizada	<b>Etapa 2</b> (Demanda: 180 mil TEUs) US\$ 19.3 MM  1 grúa pórtico (muelle) - STS 2 grúas pórtico de patio - RTG  En proceso	<b>Etapa 3</b> (Demanda: 300 mil TEUs) US\$ 19.8 MM  Refuerzo capacidad portante del muelle 2 grúa móviles	<b>Etapa 4</b> Inversiones adicionales  Cronograma de adenda Año 5: US\$ 5 MM Año 10: US\$ 10 MM Año 15: US\$ 10 MM Año 20: US\$ 10 MM  Conjuntamente con la etapa 1 se prevé adelantar (14.5 MM que correspondía a los años 5 y 10)
	Impacto Productividad	10 cont./h	25 contenedores /h por grúa (luego de las inversiones de la etapa 1 y durante el plazo de la concesión)		

Figura 36. Etapas de la concesión del Puerto de Paita

Tomado de “Servicio Especializado para el levantamiento de información logística en el Puerto de Paita,” por Alva, O., 2013. Lima: PROMPERÚ.

La infraestructura con que cuenta el Puerto de Paita, después de la culminación de la primera etapa, se muestra en la Tabla 41, actualmente el puerto cuenta con un equipamiento

moderno lo que ha permitido triplicar el rendimiento del terminal hasta los 70 contenedores por horas/nave desde los 22 contenedores por hora/nave del 2009 (Andino Investment Holding S.A.A (AIH), 2014a).

Tabla 41

*Descripción de los muelles del Puerto de Paita*

Instalaciones	Longitud del muelle (m)	Ancho (m)	Profundidad máxima (m)
Terminal Antiguo	730	36	
1 <sup>a</sup>	200		10
1B	200		10
1C	165		12
1D	165		12
Terminal nuevo	300		13

Esta nueva infraestructura y superestructura, permite atender embarcaciones de cuarta generación, Post Panamax. La Tabla 42 resume la infraestructura del Puerto de Paita.

Tabla 42 *Infraestructura del Puerto de Paita**Infraestructura del Puerto de Paita*

Características	Descripción
Área total del Puerto	14.7 hectáreas
Muelles	5 posiciones de atraque
Profundidad de aguas	Calado máximo 13 m
Capacidad de buque	Hasta 6000 TEUs
Capacidad de carga/descarga	Hasta 25 contenedores por hora/grúa
Módulos de revisión de la Aduana	Existe el módulo pero no cuenta con escáner
Infraestructura	2 terminales con grúas súper Post Panamax Patio de almacenamiento de 155,000 m <sup>2</sup> 1000 tomas <i>reefer</i>
Conectividad	No tiene Vías férreas Conectada a la carretera IIRSA Norte
Zona franca	Si, muy cercana
Pistas de carretera puerto/ciudad	1
Km puerto/aeropuerto	50

*Nota.* Tomado de “Servicio Especializado para el levantamiento de información logística en el Puerto de Paita,” por Alva, O., 2013. Lima: PROMPERÚ.

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La concesión del Puerto de Paita a TPE fue otorgada en el año 2009, el acuerdo incluye la modernización de las instalaciones del puerto bajo la modalidad DBFOT (*Design, Build, Finance, Operate and Transfer*), que quiere decir que el concesionario diseña, construye, financia, opera y transfiere el área concesionado por el plazo del contrato, en este caso, 30 años. La inversión está dividida en cuatro etapas dependiendo de la demanda del Puerto, estas se encuentran planificadas tal como se muestra en la Figura 36.

Adicionalmente, cabe señalar que son tres las empresas accionistas de TPE, las cuales son subsidiarias de otros grupos, en la Tabla 43 se muestra la participación accionaria de cada una de ellas.

Tabla 43 *Accionistas de TPE*

*Accionistas de TPE*

Empresa	Subsidiario	Participación
Tertir-Terminals de Portugal S.A.	Mota Engil SGPS S.A.	10%
Mota-Engil S.A.	Mota Engil SGPS S.A.	40%
Cosmos Agencia Marítima S.A.C.	Andino Investment Holding S.A.A.	50%

*Nota.* Tomado de “Informe de Desempeño: Concesión Terminal Paita, Concesión Terminal Callao-Muelle Norte, Concesión Terminal Portuario del Callao-Muelle Sur,” por Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN), 2014. Recuperado de <http://www.ositran.gob.pe/puertos/terminal-portuario-de-paita.html#informes>

Dentro del contrato de concesión firmado en el 2009 entre TPE y el Estado Peruano, se destaca los siguientes puntos relacionados a los aspectos financieros de las actividades y operaciones del Puerto, estas son: (a) TPE debe de aportar el 1% de sus ingresos mensuales por concepto de Regulación al Organismo Supervisor de la Inversión en la Infraestructura de Transporte de Uso Público – OSITRAN y 2% por retribución a la APN. Ambos conceptos representaron US\$ 1.132 y US\$ 1.005 millones en los años 2014 y 2013 respectivamente, (b) TPE debe ejecutar las inversiones obligatorias y adicionales acordadas en el contrato, (c) TPE

debe de contar con un seguro que cubra el costo total de las construcciones, maquinarias y equipos del puerto durante el tiempo de la concesión, a diciembre del 2014, el monto asegurado es de US\$ 232 millones y (d) el Estado Peruano le asegura a TPE un nivel de Ingreso Mínimo Anual Garantizado (IMAG), de un promedio de US\$ 22 millones al año por los primeros 15 años desde el inicio de la operación del nuevo muelle (Etapa 1), el cual se extenderán en caso se ejecuten las obras de las Etapa 2 y 3, esto como garantía a las inversiones correspondientes a cada etapa de la concesión (APN, (2009), eso quiere decir que si por algún motivo reconocido dentro del contrato, TPE no llega a un monto determinado de ingresos, entonces el Estado revierte al concesionario, en este caso TPE, o en todo caso al que tiene el préstamo, un monto determinado indicado en el Contrato, la modalidad del IMAG permite garantizar el ingreso de dinero y esto ayuda a que el concesionario obtenga una mejor tasa de interés, ya que habrán más interesados y así el proyecto se vuelva mucho más realizable, en estos casos OSITRAN desempeña el papel de regulador del proceso. A la fecha no ha sido necesaria la ejecución de la compensación del IMAG y no se proyecta que se haga uso de la misma, al menos, en el mediano plazo.

Así mismo cabe señalar que dentro de las adendas del Contrato firmado en el año 2010, se aprobó mediante el Decreto Supremo 056-2010-MTC que TPE ha constituido un Contrato de Fideicomiso irrevocable de inversiones adicionales con Scotiabank, que actúa como fiduciario y con el MTC como fideicomisario, esto con la finalidad de garantizar al Estado Peruano el fiel cumplimiento de la ejecución de las inversiones adicionales establecidas en el contrato de concesión.

Adicionalmente, en el año 2012, TPE logró el financiamiento de las obras obligatorias de la Etapa 1 (US\$ 131 millones) de la siguiente manera: (a) emisión de bonos corporativos para el mercado internacional, la cual obtuvo excelentes resultados logrando colocar el 100% de lo emitido y captando el valor de US\$ 110.025 millones a una tasa de 8.125% con un

plazo de 25 años, (b) aporte de capital por US\$ 52.98 millones, los cuales se terminaron de aportar en octubre del 2013, Andino Investment Holding S.A.A aportó un monto de US\$ 26.49 millones ya que cuenta con el 50% de las acciones. Los fondos obtenidos sirvieron para cubrir la ejecución de la Etapa 1 y un adelanto de US\$ 14 millones de las inversiones adicionales contempladas en la Etapa 4. Cabe señalar, que de acuerdo a las calificaciones de riesgo indicadas por las corporaciones financieras Fitch Group y Standard & Poor's, TPE tiene unas calificaciones de BB- y BB respectivamente (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2015).

A continuación, se muestra los estados de ganancias y pérdidas del Puerto de Paita de los últimos tres años (2012 al 2014), esta información indicada en la Tabla 44 muestra muy buenos resultados de la gestión de TPE y que permite vislumbrar un futuro positivo para la empresa concesionaria y sus accionistas. De acuerdo a los estados de ganancias y pérdidas presentado, se puede observar un importante crecimiento en las utilidades anuales si tomamos como base el año 2012, año donde comenzó la ejecución de la Etapa 1, el incremento en las utilidades se debe principalmente a dos motivos (a) el incremento a razón del 12% anual en los ingresos por concepto de prestación de servicios portuarios, esto debido a la mejor infraestructura que se tiene producto de las inversiones realizadas por TPE y por una mejor administración del Puerto y (b) al incremento de los ingresos financieros producto de los intereses del activo financiero en concesión. Otro punto que se puede observar es un importante incremento en los ingresos totales de TPE en el año 2013, esto es debido al concepto de ingresos por servicios de construcción, ya que se construyó el nuevo terminal de contenedores y su equipamiento; así mismo, este efecto también se ve en el mismo año en la estructura de costos, existe un incremento debido al concepto de prestación de servicios de construcción.

Tabla 44

*Estado de Ganancias y Pérdidas de TPE Paita S.A. 2012-2014*

Concepto	2012	2013	2014
Ingresos por:			
- Prestación de servicios portuarios.	24,003	26,831	29,931
- Servicios de construcción	39,201	79,739	36,459
	63,204	106,570	66,390
Costos por:			
- Retribución a OSITRAN y APN	-907	-1,005	
- Prestación de servicios portuarios	-6,564	-8,107	-9,645
- Prestación de servicios de construcción	-38,617	-78,274	-35,801
	-46,088	-87,386	-45,446
Utilidad Bruta	17,116	19,184	20,944
Gastos de administración	-3,419	-3,649	-4,204
Otros ingresos	100	190	240
Otros gastos	-318	-171	-556
Utilidad operativa	13,479	15,554	16,424
Ingresos financieros	633	4,657	9,538
Gastos financieros	-9,689	-12,075	-11,366
Diferencia en cambio, neta	-177	-642	-82
Utilidad antes de impuesto a la renta	4,246	7,494	14,514
Impuesto a la renta	-1,789	-1,975	-2,437
Utilidad y resultados integrales del año	2,457	5,519	12,077

*Nota.* Valores expresado en miles de Dólares Americanos. Tomado de "Estados Financieros Individuales de TPE Paita S.A. 2013 y 2014," por Terminales Portuarios Euroandinos (TPE), 2014b y 2015d. Recuperado de <http://www.andino.com.pe/inversionistas/estados-financieros-auditados/>

Haciendo un comparativo de los ingresos y costos de ventas entre los años 2012 y 2013 con el principal competidor nacional, el Puerto del Callao que está concesionado por las empresas DP World Callao S.R.L. (DPW) y APM Terminals Callao S.A. (APMT), se puede observar que si bien todos los concesionarios incrementaron sus ingresos, fue TPE quien tuvo un mayor crecimiento (68.6%) respecto al año anterior; los ingresos de DPW y APMT tuvieron incrementos de 15.7% y 1.4% respectivamente; cabe señalar también que si el



análisis se basa en ingresos de dinero, DPW es el que lidera la clasificación, seguido de APMT y TPE finalmente. En lo relacionado a los costos de ventas, TPE tuvo un mayor crecimiento, tanto a nivel porcentual como monetario, que los otros dos concesionarios; tal como se señaló en el párrafo anterior, en el 2013 TPE tuvo el efecto de los servicios de construcción que afectó a la estructura de ingresos y ventas de aquel año, la información se puede observar en la

Figura 37.

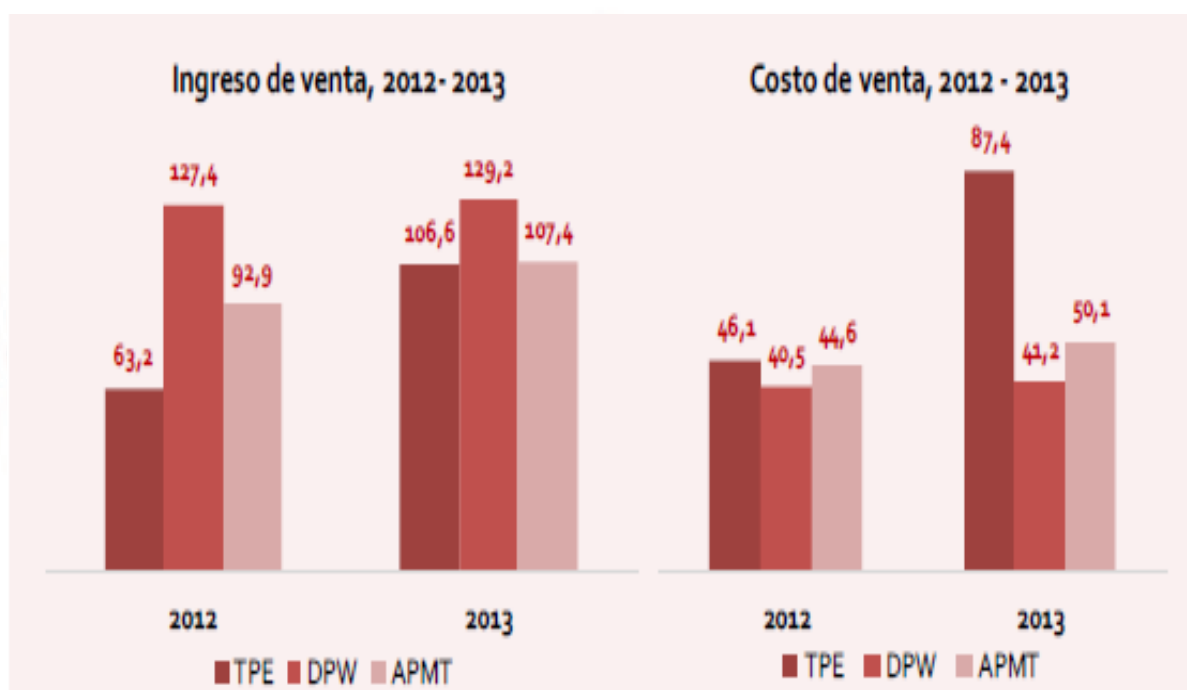


Figura 37. Ingreso y Costo de Venta por Concesionarios en Territorio Peruano.

Nota. Expresado en millones dólares americanos. Tomado de “Informe de Desempeño 2013 – Concesión Terminal Portuario de Paita, Concesión Terminal Portuario del Callao – Muelle Norte, Concesión Terminal Portuario del Callao – Muelle Sur,” por Organismo Supervisor en infraestructura de transporte de uso público (OSITRAN), 2014. Recuperado de <http://www.ositran.gob.pe/puertos/terminal-portuario-de-paita.html#informes>

Adicionalmente, en la Tabla 45 se muestra un comparativo de los ingresos por concepto de servicios portuarios, en los años 2012 y 2013, con otros puertos competidores, como son Guayaquil y Buenaventura y un puerto referente, Rotterdam; este análisis permitirá tener una mejor perspectiva de cómo Paita se sitúa en el sector no solamente nacional, sino también internacional en base a sus niveles de ingresos.

Tabla 45

*Comparativo ingresos por prestación de servicios portuarios 2012 y 2013*

Prestación de servicios portuarios	Paita <sup>a</sup>	Puerto referente		Puertos competidores	
		Rotterdam <sup>b</sup>	Callao <sup>a</sup>	Buenaventura <sup>c</sup>	
Ingresos 2012	63	662	220	-	
Ingresos 2013	107	689	237	64	

*Nota.* Valores expresados en millones de Dólares Americanos. <sup>a</sup>Tomado de "Informe de Desempeño: Concesión Terminal Portuario de Paita, Concesión Terminal Portuario del Callao – Muelle Norte, Concesión Terminal Portuario del Callao – Muelle Sur," por OSITRAN, 2014b. Recuperado de <http://www.ositran.gob.pe/puertos/terminal-portuario-de-paita.html#informes>. <sup>b</sup>Tomado de "Financial Statements 2012-2013: Statement of Income," por Port of Rotterdam, 2014. Recuperado de <http://annualreport.portofrotterdam.com/en/financial-statements/statement-of-income/1829>. <sup>c</sup>Tomado de "Estado de Situación Financiera Consolidado," por Sistema Portuario Buenaventura (SPRBUN), 2014. Recuperado de <http://www.sprbun.com/index.php/example-pages/2016-02-07-21-21-53>

Dentro de los balances generales del Puerto de Paita, se puede observar que dentro de los activos del TPE existe incrementos anuales en los activos financieros de la concesión, esto se debe a que esta partida corresponde a las inversiones que el Estado Peruano asegura a TPE con el nivel de IMAG establecido en los apéndices del contrato de la concesión y que incluyen la construcción del nuevo terminal de contenedores, los anticipos otorgados y los intereses, es decir, el IMAG correspondientes a las obras obligatorias que debe ejecutar TPE, adicionalmente existe incrementos anuales en los activos intangibles las cuales corresponden a las inversiones adicionales que no cuentan con un IMAG, estas inversiones adicionales fueron (a) la construcción de 0.64 hectáreas del nuevo terminal de contenedores, (b) el dragado de muelle espigón y (c) duques de amarre.

Dentro de los activos, existen decrecimientos en los fondos de fideicomiso que corresponden al suscrito con el Citibank del Perú en al año 2012 como resultado del financiamiento obtenido por la colocación de bonos corporativos en el exterior, la variación del saldo varía dependiendo del avance de las inversiones obligatorias que debe ejecutar TPE como la construcción del nuevo muelle y el desembolso por la importación de grúas pórtico y de patio. Se hace referencia de que las cuentas por cobrar comerciales tienen un período

promedio de cobro de 15 días mientras que las cuentas por cobrar al Estado Peruano por concepto de IMAG tienen un plazo de 90 días. La Tabla 46 muestra los balances generales de TPE de los últimos tres años.

Tabla 46

*Balance General de Terminales Portuarios Euroandinos Paíta S.A. 2012-2014*

Concepto	2012	2013	2014
<b>Activo</b>			
Activo corriente			
Efectivo y equivalente de efectivo	3,034	9,533	699
Cuentas por cobrar comerciales	1,947	3,283	3,064
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	784	1,077	1,365
Fondos de fideicomiso	78,437	38,664	18,152
Otras cuentas por cobrar	11,000	6,463	1,607
Existencias	62	197	371
Total del activo corriente	95,264	59,217	25,258
Activo no corriente			
Activo financiero de la concesión	48,445	116,274	152,737
Activo intangible de la concesión	9,916	14,102	16,091
Inmuebles, maquinarias y equipo	887	1,300	1,080
Otros activos	1,699	1,562	1,363
Total del activo no corriente	60,947	133,238	171,271
<b>Total activo</b>	<b>156,211</b>	<b>192,455</b>	<b>196,529</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>			
Pasivo corriente			
Cuentas por pagar comerciales	1,576	2,986	1,429
Cuentas por pagar a partes relacionadas	3,928	11,790	1,129
Otras cuentas por pagar	639	1,001	429
Porción corriente de las obligaciones financieras	2,263	2,383	2,437
Total del pasivo corriente	8,406	18,160	5,424
Pasivo no corriente			
Obligaciones financieras	104,403	104,711	105,019
Impuesto a la renta diferido pasivo	1,609	3,584	6,021
Total del pasivo no corriente	106,012	108,295	111,040
<b>Total del pasivo</b>	<b>114,418</b>	<b>126,455</b>	<b>116,464</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital	34,272	52,960	54,948
Reserva Legal	690	1,069	1,621
Otras reservas	1,327	1,327	1,327
Resultados acumulados	5,504	10,644	22,169
<b>Total del patrimonio</b>	<b>41,793</b>	<b>66,000</b>	<b>80,065</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>156,211</b>	<b>192,455</b>	<b>196,529</b>

*Nota.* Valores expresado en miles de Dólares Americanos. Tomado de "Estados Financieros Individuales de TPE Paíta S.A. 2013 y 2014," por Terminales Portuarios Euroandinos (TPE), 2014b y 2015d. Recuperado de <http://www.andino.com.pe/inversionistas/estados-financieros-auditados/>

Respecto a la estructura del pasivo dentro del balance general, las cuentas por pagar a partes relacionadas tuvieron un incremento significativo en el 2013 y esto se debe a que en ese año se realizaban los servicios de ejecución de trabajos, obras de ingeniería y servicios vinculados a la construcción de la etapa 1 de las inversiones obligatorias de la concesión, en el año 2013 el 91% del monto de este concepto, es decir un equivalente a US\$ 10.7 millones se lo adjudicó la empresa Mota Engil Perú S.A. Dentro del pasivo de TPE, el rubro que tiene mayor participación son las obligaciones financieras, que son los bonos corporativos y sus respectivos intereses que debe de pagar anualmente hasta el año 2027, ya que el plazo de 25 años inicia desde el año en que se realizó la emisión, es decir, 2012. La estructura del Patrimonio se define bajo las siguientes características indicadas mediante un análisis comparativo entre los años 2013 y 2014 en la Tabla 47.

Tabla 47 Estructura del Patrimonio de TPE Paíta S.A. 2013-2014

*Estructura del Patrimonio de TPE Paíta S.A. 2013-2014*

Estructura de Capital	2013	2014
Número de acciones	150,982,700	151,834,786
Valor Nominal (Nuevos Soles)	1.00	1.00
Total (Dólares Americanos)	52,960,000	54,948,000
Incremento Reserva Legal acordados por Junta de accionistas (Dólares Americanos)	379,000	551,958

*Nota.* Valores expresado en miles de Dólares Americanos. Tomado de "Estados Financieros Individuales de TPE Paíta S.A. 2014," por Terminales Portuarios Euroandinos (TPE), 2015d. Recuperado de <http://www.andino.com.pe/inversionistas/estados-financieros-auditados/>

Después de los análisis realizados a los estados de ganancias y pérdidas y balance general de TPE podemos finalmente informar un resumen de los resultados de los principales ratios financieros de la compañía en los últimos años, tanto de liquidez como de rentabilidad, estos se indica en la Tabla 48.

De acuerdo a los resultados de los ratios financieros de TPE, y en lo que respecta a los ratios de rentabilidad, se puede destacar que el ROE viene con una tendencia al alza en los últimos años, esto permite mejorar la rentabilidad a los accionistas, este resultado viene como

consecuencia al mejoramiento continuo en la eficiencia operativa que logra generar un clima de confianza y optimismo a los accionistas de cara a lo que se viene en los próximos años con las ejecuciones de las siguientes etapas de la concesión, y si bien es cierto hubo una caída en el margen operativo en el año 2013, ésta se encuentra justificada por los servicios de construcción del nuevo muelle que se realizaron en aquel momento, tal es así que en el año 2014 el margen operativo se repone e inclusive supera al resultado del 2012 en un 16%; adicionalmente TPE tiene una muy buena liquidez producto a la reducción en sus cuentas por pagar que ha permitido mitigar, en parte, al decrecimiento en los fondos de fideicomiso que forma parte del activo corriente de TPE, esto último era de esperarse debido al compromiso de avance de las obras obligatorias de TPE, aun así, el saldo es positivo. Finalmente con relación a los resultados de los ratios de endeudamiento, TPE es un concesionario que está principalmente financiado por capitales de terceros, principalmente, a largo plazo, aun así se ve una tendencia a la baja en lo que respecta al grado de endeudamiento, ya que cada vez es menor el grado de participación de los acreedores en los activos de TPE.

Tabla 48 *Ratios de rentabilidad y liquidez de TPE (2012-2014)*

*Ratios de rentabilidad y liquidez de TPE (2012-2014)*

Concepto	2012	2013	2014
<b>Ratios de Rentabilidad</b>			
Margen Operativo (1)	21.3%	14.6%	24.7%
Margen Neto (2)	3.9%	5.2%	18.2%
ROE (3)	0.06	0.08	0.15
ROA (4)	0.02	0.03	0.06
<b>Ratios de Liquidez</b>			
Liquidez Corriente/Clásica (5)	11.33	3.26	4.66
<b>Apalancamiento Endeudamiento</b>			
Apalancamiento/Endeudamiento (6)	2.74	1.92	1.45
Grado de Endeudamiento (7)	0.73	0.66	0.59
Grado de Patrimonio (8)	0.27	0.34	0.41
Ratio de apalancamiento (9)	0.68	0.60	0.57

*Nota.* (1) Utilidad Operativa/Total Ingresos. (2) Utilidad y resultados integrales/Total Ingresos. (3) Utilidad y resultados integrales/Total Patrimonio. (4) Utilidad y resultados integrales/Activos Totales. (5) Total Activo Corriente/Total Pasivo Corriente. (6) Total Pasivo Corriente/Total Patrimonio. (7) Total Pasivo/Total Activo. (8) Total Patrimonio/Total Activo. (9) Total Pasivo no corriente/Total Pasivo y Patrimonio. Adaptado de "Estados Financieros Individuales de TPE Paita S.A. 2013 y 2014," por Terminales Portuarios Euroandinos (TPE), 2014b y 2015d. Recuperado de <http://www.andino.com.pe/inversionistas/estados-financieros-auditados/>

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

Una vez firmado el contrato de concesión entre TPE y el estado peruano en el año 2009, una de las principales preocupaciones que se presentaron era cómo el ciudadano de Paita y los trabajadores de ENAPU iban a reaccionar. Sobre temas relacionados a cómo fue el inicio y posterior desarrollo entre TPE y los pobladores de Paita, el Gerente General, Carlos Merino, afirmó:

Siempre toda concesión va a tener problemas, si hubo ruido social político, sobretodo del sindicato de trabajadores portuarios de ENAPU por no desaparecer, ¿es natural no? Pero luego eso se disipó; cuando ya no hay base sólo queda la política pura, el ruido, el bullicio y la falta de fundamento se va a desvanecer al menos que tenga ya un apoyo social inmensamente grande, pero en este caso, no. A la larga quienes son los beneficiarios son los trabajadores portuarios y eso lo entendieron y el conflicto terminó. Actualmente, en la parte social no hay ningún problema, tenemos todo bajo control, se tiene un fondo social que nace del contrato de concesión. Este fondo social, que está integrado en el directorio por nosotros y por el alcalde de Paita, invierte dinero en temas de educación y salud, básicamente en temas de primera necesidad de la población (C. Merino, comunicación personal, 26 octubre de 2015).

Al respecto de este ingreso de TPE a la administración del Puerto de Paita, se manifiesta en la Sección XIII del Contrato de Concesión del Puerto de Paita que TPE estaba obligado a contratar a 43 trabajadores que estaban en la planilla de ENAPU en ese momento (APN, (2009).

Actualmente, el área de Recursos Humanos de TPE le reporta a Gerencia de Administración y Finanzas, y cuenta con 132 empleados de los cuales aproximadamente el 80% provienen del mismo Paita; casi la totalidad del área operativa es de Paita, del área administrativa hay una mixtura entre pobladores de Paita y de Piura. Se cuenta con un plan de

capacitación constante al personal contratado y adicionalmente TPE contempla dentro de sus procesos la realización de charlas informativas a los agentes de aduanas, agentes marítimos y brindan capacitaciones a los estibadores. Adicionalmente, TPE está suscrito a acuerdos con la Unidad Nacional de Transportistas de Paita (UNT) que cuenta con 96 inscritos, que son las empresas de transporte de carga externo e interno del Puerto de Paita y también se tiene un Sindicato de estibadores, es decir de los trabajadores portuarios donde anualmente se tiene que negociar las tarifas y los salarios que se van a pagar. Con respecto a la situación de los estibadores, hay una bolsa de trabajadores inscritos que no puede ampliarse porque cuenta con una serie de requisitos para ingresar, tampoco se puede salir de ella, TPE solamente puede emplear a aquellos que estén en el padrón, es de carácter rotativo; las reglas y condiciones están dentro de la Ley del trabajador portuario nacional, no es arbitrario (Merino, 2009).

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

El Instituto Andaluz de Tecnología (IAT), en su publicación del 29 junio del 2014 mencionó que en la actualidad existen tres realidades que marcan la evolución de los puertos, éstos son: (a) barcos de mayor tamaño, para lo cual se necesita presentar eficiencia y sostenibilidad para prestarle los servicios necesarios; (b) seguridad en patio de contenedores, que es cada vez más relevante para salvaguardar la integridad física de los operadores; y (c) desarrollo tecnológico y automatización, elemento fundamental para la optimización de las operaciones. Todos estos escenarios obligan de cierta manera a mejorar el nivel y la forma de comunicarse y mantener la correcta información dentro del puerto, por lo que es necesario contar con sistemas que soporten estas actividades. Uno de los medios para alcanzar este objetivo, es a través de los sistemas para la operación de terminales (TOS, *Terminal Operating System*), que son aplicaciones cuyas funciones son gestionar procesos de carga marítima, estiba y descarga de buques, además de soportar la planificación, operación y

localización de la logística portuaria. Lo cual incluye recursos humanos, equipamiento y almacenamiento. La tendencia es que los sistemas portuarios puedan interconectarse con las demás entidades, tanto públicas como privadas, para agilizar las transacciones que deben gestionarse y formar de esta manera un “*Port Community System*”, que ayude a agilizar las entradas y salidas de las cargas del puerto, lo cual evidentemente aumenta la productividad del terminal. La comunicación entre los diversos sistemas se lleva a cabo a través de medios electrónicos como el “*Electronic Data Interchange*” (EDI), que facilita la transferencia de información estandarizada entre los diversos agentes participantes en los procesos portuarios.

En el caso del Puerto de Paita, a pesar del grado de inversión y avance alcanzado, aún se encuentra en el proceso de cubrir ciertas brechas de comunicación con las entidades con las que trabaja y dentro de su misma organización. De esta manera, El Gerente de Operaciones del Puerto de Paita, el señor Yuri Quispe, declaró recientemente que la comunicación dentro y fuera de su organización se ejecuta con la tecnología básica de llamadas telefónicas y correo electrónico (Y. Quispe, comunicación personal, 27 octubre de 2015).

A manera de revisar y comparar esta situación portuaria con los estándares mundiales, se describe a continuación la forma de trabajar del Puerto de Rotterdam, referente de clase mundial. Para esta organización, el despliegue de sus actividades sería imposible sin la tecnología de la comunicación. Sus redes son más que la suma de conexiones de internet, mails y comunicación móvil. Todos estos sistemas han sido fusionados para crear una base de datos del puerto. En los comienzos del 2009, el enlace del Puerto de Rotterdam y el “*Portnet*” del Puerto de Amsterdam fueron fusionados para crear esta base de datos, que sirve como una plataforma abierta para intercambio de información logística entre los puertos. Evidentemente con esta iniciativa, no sólo los agentes portuarios se han visto beneficiados, sino que todos aquellos quienes participan de alguna manera en la cadena.



Las funcionalidades desarrolladas a través de los sistemas de comunidad portuaria, (PCS, por sus siglas en inglés), se encuentran cubriendo áreas como los servicios de logística, desaduanaje, declaración de sustancias peligrosas y servicios de navegación. Las funciones logísticas proveen comunicación electrónica para un manejo eficiente de toda la cadena, desde el transporte de la zona de cultivo hasta la nave en el puerto. La función de desaduanaje simplifica el control de los procesos de la importación y exportación y ofrece mejoras en los controles administrativos; dando como resultado tiempos más cortos y acceso a la información. Para el caso de la declaración de sustancias peligrosas, se utiliza comunicación electrónica para garantizar el correcto traslado de la información. En general con el uso de los PCS se garantiza un acercamiento óptimo con todos los miembros de la cadena logística, y una óptima planeación de carga y descarga (Carlan, Sys, y Vanelslander, (s.f).

Tabla 49 *Ejemplo de funciones cubiertas por los PCS*

*Ejemplo de funciones cubiertas por los PCS*

País	Puerto	Plataformas de comunidad portuaria	Año de implementación	Logística	Navegación	Declaración de carga peligrosa	Aduanas
Alemania	Hamburgo	CCS Dakosy	1983	x	x	x	x
	Bremen	BHT	1980	x		x	x
Francia	Le Havre	SOGET	1983	x			x
Reino Unido	Felixstowe	MCP	1984	x		x	x
Singapur	Singapur	Portnet	1984	x	x	x	x
		TradeXchange	2007	x			x
Bélgica	Antwerp	SEAGHA	1986		x		x
		APCS	2012	x	x	x	x
China	Hong Kong	Tradelink	1988	x			x
		OnePort	2003	x	x		x
España	Barcelona	Portic	1999	x		x	x
	Valencia	Intra	2006	x		x	
Estados Unidos	Los Ángeles / Long Beach	eModal	1999	x			
Países Bajos	Amsterdam	Portbase	2009	x	x	x	x
	Rotterdam	Portbase	2009	x	x	x	x
Corea del Sur	Busan	Port-Mis	2004		x		
		KTNET	2006				x

*Nota.* Tomado de “Port Community Systems costs and benefits: from competition to collaboration within the supply chain”, por Valentin Carlan, Christa Sys, Thierry Vanelslander, s.f. Recuperado de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oLWdE3PLxK&J:imet.gr/Portals/0/Intranet/Proceedings/SIGA2/carlan\\_sys\\_vanelslander%5B1%5D.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oLWdE3PLxK&J:imet.gr/Portals/0/Intranet/Proceedings/SIGA2/carlan_sys_vanelslander%5B1%5D.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe)

La Tabla 49 muestra que no todos los puertos tienen desarrollados las mismas funciones en sus PCS, algunos de ellos como Hamburgo, cubren todas las necesidades, sin embargo, existen otros que son menos desarrollados como el caso de Bremen o Le Havre. Según el Instituto Andaluz de Tecnología (IAT), es necesario asegurar que la implementación de un nuevo sistema portuario deba incorporar todas las funciones no cubiertas en la versión anterior (IAT, 2014).

Al analizar la información es claro revisar que el Puerto de Paita, se encuentra por debajo del estándar mundial de comunicación portuaria, ya que se basa en comunicación telefónica y vía correo electrónico; y no cuenta con ningún sistema que integre a sus comunidad vinculada, lo cual puede generar retrasos en la cadena logística de carga y descarga de contenedores. Sin embargo, sería injusto comparar la tecnología de la comunicación del Puerto de Paita con referentes internacionales de Europa y Asia. Para poder entender el estado de la comunicación de esta organización, se debe comparar su situación con la presentada por los principales puertos de América Latina y el Caribe, en donde se ha podido observar un claro atraso de toda la región en comparación con el oriente y el viejo continente. De esta manera, el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), mencionó en su reunión de Directores, llevada a cabo en abril del 2015, que los puertos de América Latina y el Caribe (ALC) han ingresado a una nueva fase de modernización que los llevará a un nuevo estándar de servicio, y por ende permitirá la reducción de costos en la cadena de suministros. Esta etapa ha sido previamente impulsada por Europa y Asia, quienes realizaron reformas en el sistema portuario, con el objetivo de convertir a sus puertos en eslabones críticos de la cadena, a través de las Ventanillas Únicas Portuarias (VUP), asimismo la mejora de las operaciones con las Ventanillas Únicas de Comercio Exterior (VUCE), estas plataformas son los sistemas que han sido conocidos en los demás continentes

como los llamados “*Port Community Systems*”; los cuales permiten la integración y comunicación a lo largo de toda la cadena logística según lo refiere el SELA (2015).

En estos momentos América Latina se encuentra en el periodo de implementación de estos sistemas, pero la mayoría de países se encuentra recién intentando integrarse a este sistema. En el Perú, se han iniciado las capacitaciones e inscripciones en el uso de esta herramienta, la cual debería interconectar diversos *stakeholders*. En la Figura 38, se muestra el diagrama de integración esperado para las Ventanilla Única Portuaria (VUP), que para el caso de Perú es la que integrará todos los *stakeholders* de la cadena logística. Por lo expuesto se considera que aunque el Puerto de Paita tiene aún un déficit en el ámbito de los sistemas de comunicación e información, el resto de la región se encuentra en esta situación, por lo que no hay diferencia significativa entre sus principales competidores y él.



Figura 38. Diagrama de integración para la Ventanilla Única Portuaria (VUP)  
Tomado de “Componente de Servicios Portuarios” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2015e. Recuperado de [https://www.vuce.gob.pe/servicios\\_portuarios.html](https://www.vuce.gob.pe/servicios_portuarios.html)

#### 4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Existe un sistema integrado similar al *Enterprise Resource Planning* (ERP), que para el caso de puertos es conocido como *Terminal Operating System* (TOS), el cual es el instrumento primario para almacenar datos, planificar, controlar las operaciones en un terminal marítimo. La correcta selección del TOS, tendrá un profundo impacto en los resultados del performance táctico y estratégico de los clientes y del mismo operador. El TOS se basa en tres fundamentos, de infraestructura, de almacenamiento de data y de desarrollo de la plataforma. Estos fundamentos deben medirse en cuanto a estabilidad, disponibilidad, performance, seguridad, soporte técnico, precisión, facilidad de integración, entre otros. Se debe considerar que este sistema debe satisfacer muchas necesidades diversas de los participantes de la cadena de valor del puerto; de esta manera, cada interface debe estar adaptada para reflejar las necesidades de cada usuario de manera inmediata, por ejemplo, los operadores necesitan simplicidad, los planeadores necesitan visibilidad y los de regulaciones requieren la flexibilidad para intervenir cuando sea necesario. En general, el sistema elegido, debe poder acoplar todos los requerimientos y entregar una solución viable para cada uno (Ward, 2013).

“En el Puerto de Paita se está implementando en estos momentos lo que es un TOS, asimismo, se está incluyendo un sistema de interface con SUNAT, el cual debería ser utilizado también el próximo año” (C. Merino, comunicación personal, 26 octubre de 2015). Como soporte a esta comunicación, el Gerente de Operaciones, ratificó lo expuesto por el Gerente General, Carlos Merino, y afirmó: “Nosotros estamos implementando este año un sistema operativo de puertos, lo que hemos hecho hasta ahora ha sido de forma manual, es un sistema como un SAP pero para puertos; es de la casa Internavis, y es un sistema que ya tiene más de 30 años y es recomendado para puertos de hasta 5 millones de TEUs; es bastante potente para este puerto” (Y. Quispe, comunicación personal, 27 octubre de 2015).

Estas afirmaciones, dejan ver que el grado de tecnología portuaria en cuanto a sistemas informáticos y de software aún están muy incipientes en el Puerto de Paita, y más aún si son comparados con los referentes europeos o asiáticos que vienen usando esta tecnología hace casi 30 años. Para el caso de los puertos de Latinoamérica, específicamente el Puerto de Callao, con la concesión de APM Terminals, se muestra que el grado de avance es muy superior al Puerto de Paita, ya que ellos ya tienen implementado el sistema operativo para terminales (TOS), no sólo cuentan con el Navis N4, que se es el sistema que maneja todo el proceso de planificación, descarga y carga de contenedores, ingreso y salida de *gates* (balanzas), manejo del patio y en general todo lo que se requiere para administrar las operaciones de contenedores, que incluye la facturación de todos los servicios y almacenaje de éstos; sino que también manejan el DBIS-CommTrac; orientado para la carga general, similar al anterior pero para granos, líquidos, minerales y fraccionada. Es decir, gestiona todo lo que no se transporta en contenedores (APM Terminals Callao, 2013).

En el caso de equipos e infraestructura, el Gerente General del Puerto de Paita, mencionó que en cuanto a los equipos la instalación actual está bien, y que cubren las expectativas necesarias, por lo que lo que se está esperando es que aumente la demanda de estos servicios (C. Merino, comunicación personal, 26 octubre de 2015). En la actualidad el Puerto de Paita cuenta con, una grúa pórtico para embarcaciones Súper Post Panamax, de la marca Liebherr, y dos grúas RTG de patio, de la misma marca. Estos equipos cubren las necesidades actuales y tienen según se mencionó, la eficiencia de cualquier equipo similar a nivel mundial. Actualmente, “en grúas móviles estamos arriba de los 20 movimientos por hora, en la grúa pórtico estamos arriba de los 30 movimientos por hora; son productividades buenas, son productividades internacionales, por así decirlo” (C. Merino, comunicación personal, 26 octubre de 2015). Con esas afirmaciones es importante recalcar que la calidad y tecnología de los equipos es la adecuada para la clase de carga que se trabaja en el puerto. Al

tener sólo un 28% de ocupación en meses de bajo servicio; la proyección para tener mayor tecnificación dependerá del flujo de contenedores que se proyecten, ya que en estos momentos el equipamiento sobrepasa las necesidades generadas por los servicios brindados en este puerto.



*Figura 39.* Imágenes del equipamiento del puerto Paita  
El puerto cuenta con: una grúa de pórtico Ship to Shore – Post Panamax, marca Liebherr (arriba), dos grúas de patio RTG marca Liebherr (Izquierda), y cinco “reach stacker” marca Kalmar (derecha)



*Figura 40.* Imagen de grúa móvil, marca Liebherr LHM 550.  
El puerto cuenta con dos grúas móviles dentro de sus instalaciones.

#### **4.1.8 Responsabilidad social empresarial**

Dentro de la evaluación interna se debe de considerar a las actividades de responsabilidad social y medio ambiente y ecología que TPE busca promover, con la finalidad de brindar bienestar económico del país, especialmente de la zona de influencia y para esto, de acuerdo al contrato de concesión firmado, TPE está obligado a implementar un Fondo Social conformado del 2% de sus ingresos brutos para el desarrollo de obras públicas en beneficio de la población de Paita (APN, (2009) este presupuesto se divide en dos partes (a) el 60% en proyectos considerados de primera prioridad como son los planes para reducir niveles de desnutrición de población infantil, infraestructura básica en educación y salud y proyectos de capacitación técnica, y (b) el 40% restante a invertir en proyectos de segunda

prioridad como construcción de vías e infraestructura básica primaria. Para la administración de este fondo participa tanto TPE, como representantes de la comunidad y las municipales provinciales y distritales beneficiadas (C. Merino, comunicación personal, 26 octubre de 2015).

A diciembre del 2014 el Fondo Social implementado por TPE había alcanzado la suma de S/. 9.38 millones de nuevos soles, los cuales han sido destinados para el desarrollo y ejecución de los siguientes planes y programas: (a) Programa de lecto-escritura “Leer para crecer”; cuyo objetivo es mejorar el desempeño pedagógico de los docentes en las aulas de educación primaria, beneficiando directamente a la comunidad educativa y ha obtenido más de 7,000 beneficiados y (b) el Programa de desarrollo de infraestructura para Programas no Escolarizado de Educación Inicial (PRONOEI); cuyo objetivo es el mejoramiento de infraestructura y construcción de nuevos ambientes en los locales de los Programas No Escolarizados de Educación Inicial - PRONOEI en Paita.

Con respecto a actividades relacionadas con el medio ambiente, desde el 2011 TPE apoya a la organización civil Nobles Buenos Amigos Ambientales (NBAA) con planes de limpieza para la recuperación de la playa El Toril y adicionalmente brinda capacitación en gestión ambiental y reciclaje realizada a esta misma organización. Finalmente, TPE tiene participación en proyectos sociales, entre los cuales se destacan: (a) en nutrición, el proyecto “La Vaca Mecánica” donde se distribuyen diariamente 600 raciones de leche de soya en centros de educación inicial y PRONOEI como se indica en la Figura 41, (b) en deporte e identificación cultural, promueven festividades locales y apoyo la liga de judo y de ajedrez, (c) en fortalecimiento de capacidades, los proyectos “Manitos de Papel” que forma niños en temas relacionados a elaboración de artesanías, impulsa programas para formalizar a pescadores artesanales y talleres para elaboración de adornos navideños que fue dictada a 105 mujeres que viven en los AA.HH. de Paita según la memoria anual de AIH (2014b).





*Figura 41.* Proyecto social La Vaca Mecánica.

Tomado de “Ponen en funcionamiento vaca mecánica para dar leche de soya a niños de Paita,” por Agencia Peruana de Noticias, 2015c. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-ponen-funcionamiento-vaca-mecanica-para-dar-leche-soya-a-ninos-paita-568248.aspx>

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La matriz de evaluación de factores internos permite presentar los aspectos más relevantes de la auditoría interna del puerto, es decir sus fortalezas y debilidades, estos aspectos al ser internos pueden ser controlados por el puerto y son las competencias distintivas frente a sus competidores. Amparados en estas fortalezas pueden desarrollar nuevos negocios y en el caso de las debilidades lo que se busca es minimizar y eliminar convirtiéndose así en oportunidades de mejora.

La matriz EFI en base al análisis interno AMOFHIT se muestra en la Tabla 50, el resultado de la MEFI del Puerto de Paita es de 2.55, que refleja que la organización está por encima del promedio en referencia a sus fortalezas y debilidades lo cual indica que está en posición de convertirse en un Puerto de posición interna fuerte. El Puerto de Paita es un puerto moderno pero en pequeña escala que irá desarrollándose a medida que se desarrolle la demanda de los servicios portuarios de su zona de influencia.

Tabla 50

*Matriz MEFI del Puerto de Paita*

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Ubicación estratégica entre las zonas de agroexportación y las rutas de comercio marítimo internacional.	0.12	4	0.48
2	Capacidad instalada superior respecto a la demanda.	0.08	4	0.32
3	Moderna superestructura comparable a los estándares mundiales.	0.08	3	0.24
4	Bajo oleaje del mar que evita obras de dragado.	0.08	4	0.32
5	Sistemas integrados de gestión.	0.04	3	0.12
6	Calificación crediticia que permita utilizar instrumentos financieros.	0.05	4	0.20
7	Nivel de ingreso mínimo anual Garantizado (IMAG) por el contrato de la concesión.	0.05	4	0.20
8	Personal continuamente entrenado y capacitado en manejo portuario.	0.04	3	0.12
9	Fondo Social de la concesión del Puerto de Paita ejecuta continuamente obras sociales en la zona de influencia desde el 2009.	0.05	3	0.15
		0.59		2.15
<b>Debilidades</b>				
1	Carencia de un departamento de imagen institucional y relaciones públicas.	0.06	1	0.06
2	Falta de infraestructura para inspecciones de carga refrigerada sin comprometer la cadena de frío.	0.08	1	0.08
3	Ausencia de software de administración portuaria (TOS) y sistemas de comunidad portuaria (PCS).	0.06	2	0.12
4	Congestión de camiones en la puerta de ingreso del Puerto.	0.05	2	0.10
5	Percepción de tarifas altas frente a las cobradas por ENAPU.	0.04	1	0.04
6	Las tarifas de transporte terrestres hacia el Puerto de Paita son más costosas pues no hay carga de regreso (falso flete).	0.12	1	0.12
		0.41		0.40
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.55</b>

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2012, p. 115. México D. F., México: Pearson.

**Mapa de Stakeholders del Puerto de Paita.-** Grupo de interés es definido como “aquellos grupos e individuos que son, pueden o creen ser afectados (impactos) por algún aspecto de las actividades de la empresa y aquellos que tienen o pueden tener algún interés (expectativas) o pueden afectar a la organización” (Díaz, Filomeno, & Rizo Patrón, (2007, p. 16). En la Tabla 51 se lista a los diferentes grupos de interés identificados.

Tabla 51

*Definición de los grupos de interés del Puerto de Paita*

Grupos de Interés	Definición
Colaboradores	Personas naturales que realizan labores en las instalaciones del puerto con las cuales la empresa tiene una relación contractual de subordinación.
Clientes	Personas naturales o jurídicas que movilizan su carga a través del Puerto. Líneas Navieras que encallan en el Puerto de Paita.
Usuarios intermedios	Organizaciones que forman parte de la comunidad portuaria que actúan como intermediarios que facilitan el comercio exterior entre ellos: (a) Operadores logísticos, (b) Agencias de Aduanas, (c) Terminales Extraportuarios, (d) Agencias Marítimas / Navieras, (e) Empresas de Transporte, (f) Practicaje, (g) Remolcaje, (e) Supervisores externos de carga y, (f) demás integrantes de Comunidad portuaria.
Accionistas	Personas naturales y jurídicas que poseen acciones de Terminales Portuarios Euroandinos entre ellos Tertir – Terminais de Portugal S.A., Cosmos Agencia Marítima S.A.C. y Translei S.A.
Proveedores	Personas naturales o jurídicas que suministran bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades portuarias y empresariales del Puerto de Paita.
Comunidad	Conformado por los pobladores de la zona de influencia directa donde el Puerto de Paita realiza sus actividades empresariales es decir las personas que viven en la Provincia de Paita.
Gobierno y Sociedad	Conformado por los organismos públicos, entidades reguladoras o que ejercen algún tipo de supervisión como: Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN), Autoridad Portuaria Nacional (APN), Dirección General de Capitanías y Guardacostas del Perú, Ministerio de Trabajo (SUNAFIL), SUNAT-ADUANAS, SENASA, entre otros, asimismo instituciones públicas y de sociedad civil enfocadas en tema sociales.
Gremios	Conformado por la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX), AMCHAM, Cámara de Comercio y producción de Piura, ADEX, y otros.
Medios de comunicación	Medios Tradicionales conformado por medios de comunicación de prensa escrita, radio, TV y Redes Sociales entre ellos blogs.
Medio Ambiente	Entorno inmediato que comprende la bahía, la atmósfera y el espacio terrestre que se pueden ver alterados por el desarrollo de las actividades del Puerto de Paita.

Los grupos de interés previamente identificados fueron sometidos a las pruebas de poder, legitimidad y urgencia según la teoría de Mitchell. El poder se mide a través de la posesión o disponibilidad de recursos por un grupo de interés multiplicado por el grado de sensibilidad, o susceptibilidad, de la empresa en relación a los recursos. La legitimidad se mide al calcular los niveles de deseabilidad que tiene un grupo de interés para la empresa multiplicado por el nivel de deseabilidad que tiene para la sociedad. El nivel de urgencia mide la sensibilidad y criticidad en un tiempo determinado de cada grupo de interés.

Los resultados de las tres mediciones (poder, legitimidad y urgencia) fueron consolidados para lograr un índice de preponderancia. Este índice, indicado en la Figura 42, revela cuanta influencia tienen los grupos de interés sobre el Puerto de Paita, en primer lugar se tiene al Gobierno que a través de OSITRAN controla constantemente el cumplimiento del contrato de concesión seguido por los usuarios intermedios que muchas veces son la cara visible de los usuarios finales.

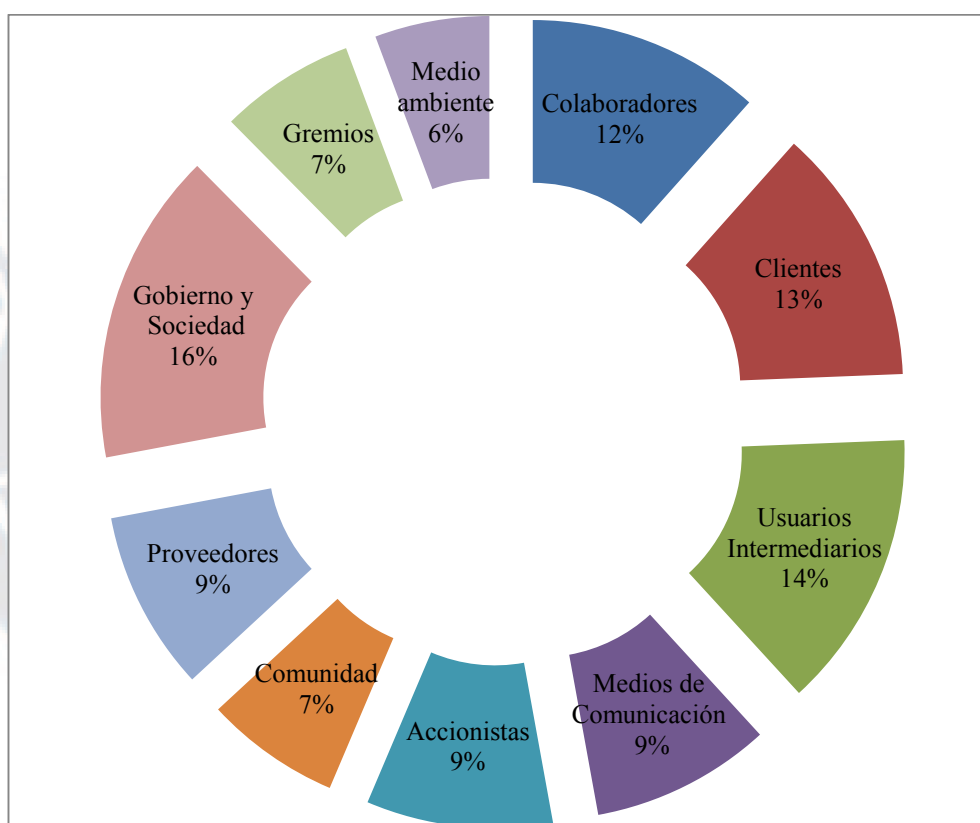


Figura 42. Índice de preponderancia de *stakeholders* del Puerto de Paita.

### 4.3 Conclusiones

Luego de la revisión de las siete áreas del Puerto de Paita, el análisis AMOFHIT, se puede concluir que el Puerto de Paita tiene una ventaja competitiva por la ubicación geográfica donde se sitúa, ya que tiene cercanía a las principales zonas agrícolas de la región norte del país. Adicionalmente, cuenta con ventaja comparativa debido a las características naturales del mar que lo rodea, como son el suave oleaje y condiciones ambientales y

climatológicas adecuadas para el desarrollo de este tipo de actividad comercial (actividad portuaria), esto impacta positivamente en la disminución de inversiones adicionales para el mantenimiento del calado, ya que se asegura no existe sedimentación de arena que pueda contribuir a tener la necesidad de dragar nuevamente el terreno.

Desde que TPE asumió la administración del Puerto de Paita ha logrado implementar reformas que han permitido mejorar sus procesos operativos, en primer lugar, mediante la documentación y certificación de sus procesos, pasando luego a etapas de capacitación a empleados administrativos y operativos para finalmente establecer ventanas de atención para las navieras y agentes de carga, las cuales están siendo trabajadas en conjunto con las autoridades portuarias.

Dentro del plano financiero, se puede apreciar una clara evolución y crecimiento a lo largo de los años, ya que desde que se inició la etapa uno, en el 2012, el aumento de los ingresos por servicios portuarios es evidente, esto sumado a la solidez del grupo que conforma a la empresa, permite tener una imagen adecuada, lo cual beneficia su posición ante las entidades financieras. Cabe resaltar, que dentro de las principales inversiones realizadas por TPE se encuentra la adquisición de equipos de última tecnología, como la grúa pórtico para embarcaciones Súper Post Panamax, o equipos adicionales que potencien la productividad del proceso.

## Capítulo V: Intereses del Puerto de Paita y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses del Puerto de Paita

El Puerto de Paita tiene como principal interés consolidarse como el segundo puerto de carga de contenedores del Perú y mantenerse como el primero de contenedores refrigerados (*reefer*) cumpliendo con las exigencias internacionales relacionadas a los estándares de calidad, eficiencia y seguridad. En la actualidad, el Puerto de Paita consolida cerca del 10% del movimiento de carga contenedorizada a nivel nacional mientras que el Puerto de Callao atiende casi toda la demanda restante; sin embargo, según comentó Merino, Gerente de TPE, el Puerto de Paita es el primer puerto de carga *reefer*, lo que le da alto grado de potencialidad pues el precio de este servicio es mucho mayor al tradicional, y por ende las navieras, principales clientes de los terminales portuarios, ven atractivo este transporte y el lugar donde se realizan las exportaciones del mismo (C. Merino, comunicación personal, 26 octubre de 2015). De acuerdo a lo expuesto por Merino, el Puerto de Paita debe estar consolidado como la ventana de salida de la Macro Región Norte, donde el mayor porcentaje del movimiento portuario está enfocado en agroexportación. Por ende, los planes de crecimiento mediante el IIRSA son beneficiosos para la empresa, aunque no se espera aún su despegue, y por consiguiente necesidad para aumentar la capacidad instalada más allá de lo que estipula el contrato de la concesión. Es importante recalcar, que esta búsqueda del posicionamiento tiene un trasfondo económico, ya que como indicó Merino, el Puerto de Paita es una empresa, por ende debe de rentabilizar sus operaciones, además de brindar un mejor servicio a sus clientes.

El interés del puerto por entregar un servicio de alta competitividad se ve reflejado en la moderna infraestructura y equipos de alta tecnología que han adquirido. La organización, ha acelerado la puesta en marcha de la segunda etapa de la concesión para incorporar mejoras en el tiempo de atención a los buques. Sin embargo, necesita regular sus tarifas con

el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte, OSITRAN, y tiene como necesidad dar a conocer las razones por las cuales estos servicios adicionales, para el uso de las nuevas grúas instaladas, deben ser cobrados por un extra al precio base. Dentro del ámbito de la tecnología, el Puerto de Paita, estará incorporado sistemas para mejorar su comunicación interna y con los principales agentes portuarios, que incluyen entidades estatales y privadas (*Port Community Systems*).

## 5.2 Potencial del Puerto de Paita

**Demográfico.** De acuerdo a las proyecciones de población elaboradas por el INEI, al 30 de junio del 2014, Piura es el tercer departamento de mayor población en el Perú, con 1,829 millones habitantes, equivalente al 5.9% del total de la población nacional, esta proyección indica un crecimiento poblacional del 9.1% si se toma como base el Censo Nacional llevado a cabo por el INEI (2014a).

El departamento de Piura presenta una densidad poblacional de 51 habitantes/Km<sup>2</sup> y está compuesto por ocho provincias, estas son (a) Piura, (b) Ayabaca, (c) Sullana, (d) Huancabamba, (e) Morropon, (f) Talara, (g) Sechura y (h) Paita; según el INEI (2014a), la población de Paita se estima, a junio del 2014, en 127,496 habitantes lo cual representa un importante incremento equivalente al 17.4% por encima a la población censada en el Censo Nacional del 2007, en aquel censo Paita contaba con 108,535 habitantes.

**Geográfico.** El Puerto de Paita se encuentra ubicado en la provincia de Paita, a 56 kilómetros de la ciudad de Piura en el departamento del mismo nombre, más específicamente en la parte sur de la Bahía de Paita entre Punta Colán y Telégrafo. El Puerto de Paita, concesionado a TPE, tiene un área de terreno de 87,289.68 m<sup>2</sup>, adicionalmente cuenta con un área acuática total de 1'121,032.62 m<sup>2</sup>, lo que lo lleva a un área total de 1'208,322.30 m<sup>2</sup> según lo describe el APN (2009) en el contrato de la concesión.

Por su ubicación geográfica, el Puerto de Paita es considerado el principal puerto del norte del Perú, tiene como zona de influencia a la población de los departamentos que comprenden la región norte, ésta asciende a más de 8.96 millones de habitantes, que representa el 29.1% del total del Perú según el INEI (2014a), tal como se puede apreciar en la Tabla 52. Esta población conforma un mercado interesante para los servicios que brinda el Puerto de Paita y adicionalmente cuenta con un potencial de crecimiento en la zona de influencia debido al Proyecto IIRSA Norte, que contempla la construcción de un corredor de transporte multimodal Oeste-Este que lo conecta con Brasil a través de una carretera hasta la ciudad de Yurimaguas (región Loreto), y luego por vía fluvial.

Tabla 52 Población Zona influencia de Puerto de Paita: Macro región norte - 2014

*Población Zona influencia de Puerto de Paita: Macro Región norte – 2014*

	Población al 2014	%
Total Perú	30,814,175	100.0
La Libertad	1,836,960	6.0
Piura	1,829,496	5.9
Cajamarca	1,525,064	4.9
Lambayeque	1,250,349	4.1
Loreto	1,028,968	3.3
San Martín	829,520	2.7
Amzonas	421,122	1.4
Tumbes	234,638	0.8
Total población Macro Región Norte	8,956,117	29.1

*Nota.* Tomado de “Publicaciones Digitales: Estado de la Población Peruana 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014a. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/>

**Económico.** Cabe señalar que de acuerdo al último Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) del año 2015, donde Piura ocupa la posición 11 de las 24 regiones en estudio; manteniendo la misma posición del año 2014, pero desciende tres posiciones respecto a la última publicación realizada el año 2010; Piura mantiene un sólido segundo lugar a nivel nacional en el pilar de la economía y esto se debe principalmente a su incremento en las exportaciones basadas en el peso neto (en kilogramos) y el valor FOB (en dólares americanos) de las exportaciones definitivas de productos no tradicionales y en el



incremento del número de países de destino de las exportaciones no tradicionales (CENTRUM Católica, 2015), esto claramente está influenciado por la actividad que genera el Puerto de Paita ya que se dedica principalmente a la exportación de contenedores de productos hidrobiológicos y agrícolas, así mismo, de acuerdo con la entrevista realizada a Yuri Quispe, gerente de operaciones de TPE, el 82% de operaciones realizadas por el Puerto de Paita son exportaciones, mientras que el 18% son importaciones (principalmente en la importación de urea, necesaria para la actividad de la agricultura en el Perú).

***Histórico-psicológico-sociológico.*** Cabe señalar que de los otros cuatro pilares considerados en el ICRP 2015, que son empresas, gobierno, infraestructura y personas; Piura se encuentra por debajo de la media nacional en cada uno de ellos, dentro de los cuales se destacan como los factores más críticos (a) la poca generación de empleo y por ende los pocos casos de empresas exitosas, (b) el pobre apoyo presupuestal asignado por el gobierno, (c) una cada vez mayor presencia de hechos de inseguridad ciudadana, (d) la pérdida de credibilidad en el sistema judicial, (e) bajos logros educativos, (f) baja penetración de la telefonía móvil en la población y (g) limitada longitud de red vial asfaltada; todos estos factores son reiterativos de la localidad y a la fecha no ha habido un cambio estructural integral y controlado que fomente que la situación mejore, al menos en el corto plazo (CENTRUM Católica, 2015).

***Tecnológico-científico.*** Las instalaciones del Puerto de Paita vienen siendo modernizadas desde su concesión a TPE en el año 2009, antes los puertos no tenían grúas y el calado era muy limitado; cuando se construye el nuevo muelle se elaboró obras que permitieron llegar a los 13 metros de calado el cual le permite ampliar su servicio de recibir buques solamente *Handy Max*, a recibir buques mucho más grandes, como son los *Panamax*, los más frecuentes, e inclusive *Post Panamax*, pero este último debe ser de tamaño mediano y de capacidad media. Adicionalmente se llevó a cabo un proyecto de dragado del lado B del

muelle espigón, pasó de 10 metros de calado a 13 metros de calado; por lo que en ambos lados del muelle pueden recibir este tipo de embarcaciones mucho más grandes. En lo que respecta a las grúas, en la actualidad el Puerto de Paita cuenta con tres grúas en el muelle y una cuarta que está llegando para el segundo semestre del 2016, es decir, tendrá un total de cuatro grúas adquiridas, dos como parte de la inversión obligatoria y las otras dos como parte de la inversión adicional consideradas en el contrato de concesión. De acuerdo con lo entrevista realizada a Carlos Merino, gerente general de TPE, con la cantidad de grúas consideradas y el calado que se tiene en la actualidad, la infraestructura instalada en el Puerto de Paita está por encima de la demanda actual. La productividad que rinda cada grúa móvil es alrededor de los 22 movimientos por hora, mientras que las grúas pórtico pueden llegar a los 30 movimientos por hora, anteriormente se utilizaban las mismas grúas de las naves que tenían un promedio de 11 movimientos por hora, es decir, la rapidez en el servicio de carga y descarga que se tiene en la actualidad con lo que se tenía anteriormente ha evolucionado, en la actualidad más del 95% de los contenedores son movilizados con grúas que no son propias de las naves. Cabe señalar que la grúa pórtico ejecuta más movimientos por hora que las grúas móviles debido a que éstas son especializadas exclusivamente para el uso de carga de contenedores, mientras que la móvil es de uso más flexible, es decir, se puede utilizar tanto para contenedores como para carga suelta.

El Puerto de Paita se considera un puerto de campaña, tiene una temporada alta claramente identificada que inicia a mediados del mes de octubre y logra extenderse hasta el mes de marzo, cabe señalar que durante los meses de temporada alta no se incrementan el número de naves que pasan por el puerto, el promedio que tienen es de 40 naves mensuales, lo que aumenta es el volumen por cada nave, el flujo aumenta ya que se reciben barcos más grandes. En la actualidad el Puerto de Paita cuenta con un patio de contenedores de 120,000 metros cuadrados, es decir, una capacidad para almacenar 10,000 contenedores a la misma

vez, en temporada alta la utilización del patio de contenedores puede llegar a un 50% de capacidad, mientras que en temporada baja esta se reduce hasta un 28% de ocupación. En lo que respecta a la capacidad de los muelles, de acuerdo con la entrevista realizada a Yuri Quispe, gerente de Operaciones de TPE, actualmente el muelle espigón tiene en promedio 20% de utilización y el nuevo muelle en promedio 27%; tanto en el patio como en los muelles se deduce que las instalaciones se encuentran sub utilizadas, adicionalmente, comentó que se estima cerrar el año 2015 en 200,000 TEUs (Y. Quispe, comunicación personal, 27 de octubre del 2015). Cabe señalar que para activar la tercera etapa de la concesión, que considera la ampliación del muelle, el volumen que se debe de alcanzar es de los 300,000 TEUs según lo indica el APN en el contrato de la concesión (2009).

**Organizacional-administrativo.** El Puerto de Paita cuenta con un gerente general al cual le reportan cuatro gerencias que son (a) gerencia de operaciones, (b) gerencia de ingeniería y proyectos, (c) gerencia legal y (d) gerencia de administración y finanzas a ésta última le reporta la sub gerencia de administración y finanzas y la jefatura de recursos humanos, actualmente se cuenta con 132 empleados los cuales el 80% de ellos son pobladores de Paita. Se estima que por cada etapa ejecutada se requerirá de mayor personal, especialmente en la parte operativa, por el momento no se tiene estimado alguna cantidad determinada.

**Militar.** En lo que respecta a este potencial, existe la Estación Naval de Paita, creada en el año de 1984 y que tiene bajo su jurisdicción a los departamentos de Piura, Tumbes, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca y Amazonas, es la estación más importante del norte del Perú y que tiene como misión principal brindar apoyo logístico a las unidades navales y a los establecimientos navales terrestres con sede en Paita a fin de contribuir a la descentralización del sistema logístico de la Marina de Guerra del Perú, así mismo brinda apoyo a la población ante la manifestación de fenómenos naturales, como por ejemplo, el

fenómeno El Niño, así mismo, la Estación Naval cuenta con el servicio de muelle, que además de ser el elemento estratégico para la defensa nacional permite el ingreso de naves de pequeño y mediano tonelaje. Adicionalmente, se cuenta con la Dirección General de Capitanías y Guardacostas del Perú de la Marina de Guerra del Perú - DICAPI (2015b), que cuenta con la Capitanía Marítima del Puerto Paita, ellos son los responsables de velar por la seguridad, la protección del medio ambiente y los recursos naturales, así también como reprimir todo acto ilícito como el contrabando, la lucha antidrogas, es decir, ejerce el papel de policía marítima en el puerto, en el litoral y el dominio marítimo hasta las 200 millas.

### **5.3 Principios Cardinales del Puerto Paita**

Mediante los principios cardinales la administración del puerto podrá reconocer las oportunidades y amenazas de su entorno contribuyendo de esta manera a la formulación de estrategias. Los cuatro principios cardinales de Hartmann son:

***Influencia de terceras partes.*** No existe una relación entre dos partes que solo se lleve a cabo de forma bilateral, sino que por el contrario siempre existe la actuación de otras partes que se deben considerar (D'Alessio, 2012). El Puerto de Paita recibe una fuerte influencia del eje vial del IIRSA norte la cual ha mejorado la conexión terrestre del puerto con los exportadores e importadores que se encuentran a lo largo de esta vía hasta el puerto de Yurimaguas, y en el futuro conectará a las ciudades brasileñas aledañas al río Amazonas vía transporte intermodal.

Otro hecho que influencia al puerto es la ejecución de la tercera etapa del proyecto especial Chavimochic que incrementará el volumen de los productos agrícolas de los valles de Chao, Virú, Moche y Chicama ubicados en la región del norte del Perú. En la Figura 43 se muestran las etapas del proyecto. Por su parte el Estado Peruano se encarga de normar, regular, fiscalizar y de ser necesario sancionar las actividades de los puertos a través de instituciones tales como el OSITRAN, APN, SUNAT y la Capitanía de Puertos.



Figura 43. Etapas del proyecto Chavimochic  
Tomado de “Obras Hidráulicas Mayores del Proyecto Chavimochic”, por Agencia de Promoción de la Inversión Privada, 2012, recuperado de <http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=5603>.

Por último en el ámbito internacional, el APEC es un factor que ha facilitado las exportaciones hacia los países miembros del Asia – Pacífico y la nacionalización de los

puertos en el Ecuador ha hecho que se retrase la entrada de competidores directos como el Puerto Bolívar y Puerto Manta.

***Lazos pasados – presentes.*** En 1941 aconteció la guerra entre Perú y Ecuador y los puertos fueron blancos estratégicos de ambos países; es así que paracaidistas del ejército peruano tomaron el puerto Bolívar, ubicado a 250 kilómetros de Paita. En estos días las relaciones con Ecuador son buenas y los conflictos quedaron resueltos con el tratado de 1991. Por otra parte se debe considerar que algunos usuarios del puerto aún extrañan la cierta flexibilidad que ENAPU les otorgaba en otras épocas cuando el volumen de exportación era bajo y la administración del puerto ineficiente. En el pasado se dieron muchos encallamientos en el puerto, uno de ellos está dentro de los planes de la concesión, pero el resto son un riesgo que debe ser administrado. Por último, en el Perú hay organizaciones fuera de la ley que producen clorhidrato de cocaína y buscan transportarla por diferentes medios incluyendo el puerto, frecuentemente se descubren este tipo de incidentes y la situación seguirá mientras exista demanda internacional.

***Contrabalance de intereses.*** El Puerto de Paita aún no tiene competidores directos y la alta inversión realizada en infraestructura hace que sus precios de lista sean comparativamente más altos que en el Callao; sin embargo existen grandes proyectos de inversión en el Puerto Bolívar y Manta los cuales tendrán interconexión con la zona norte del Perú, estos proyectos han tenido un desarrollo lento por el proceso de nacionalización de los puertos por el estado ecuatoriano y al Puerto de Paita le conviene que siga de este modo. Otra concesión a licitarse para el año 2016 es la del Puerto Salaverry que es un puerto de carga mineral, el interés para el Puerto de Paita es que Salaverry no amplíe su alcance a carga contenedorizada, sobretodo la refrigerada.

***Conservación de los enemigos.*** Los principales enemigos del puerto son los almacenes extraportuarios, agentes de aduana y operadores logísticos que no pertenecen al

grupo de AIH; estos vienen siendo desplazados por los servicios adicionales que ofrece el puerto y se han visto obligados en algunos casos encarecer sus operaciones para adecuarse al nuevo orden con el que trabaja el puerto en busca de su propia eficiencia.

#### 5.4 Matriz de Intereses del Puerto de Paita (MIO)

En la Tabla 53, se muestra la matriz de intereses del Puerto de Paita, en donde se puede revisar cinco premisas que explican las prioridades de la empresa, y cómo éstas son tomadas por los *stakeholders* de la cadena portuaria. Evidentemente, los competidores tienen intereses opuestos al desarrollo del Puerto de Paita pues puede significar una disminución de carga en sus instalaciones.

Tabla 53 *Matriz de Intereses del Puerto de Paita (MIO)*  
Matriz de Intereses del Puerto de Paita (MIO)

Interés del Puerto de Paita	Intensidad de Interés		
	Vital (peligroso)	Importancia (serio)	Periférico (molesto)
1 Generar rentabilidad para sus inversionistas a través del incremento del movimiento portuario.	*Tertir terminais de Portugal S.A. *Mota – Engil Perú S.A. *Cosmos Agencia Marítima S.A.C.	-	-
2 Consolidarse como el segundo puerto de contenedores en el Perú.	* Exportadores e importadores * Navieras	-	** Puerto del Callao ** Puerto de Salaverry
3 Consolidarse como el primer puerto del Perú en movimiento de contenedores <i>reefer</i> .	* Exportadores e importadores * Navieras	-	-
4 Mejora de eficiencia portuaria	* Exportadores e importadores * Navieras	-	** Puerto de Salaverry
5 Ser reconocida como una empresa socialmente responsable	* Accionistas		

Notas: \* Intereses Comunes. \*\* Intereses Opuestos.

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo son los resultados que el Puerto de Paita debe de alcanzar en un plazo máximo de diez años que es el período de vigencia del presente plan estratégico agregado. Estos objetivos cumplen con los requisitos de acuerdo a su naturaleza y de la sumatoria de ellos se construye la visión planteada para el puerto indicada en el capítulo número dos del presente documento. Los objetivos de largo plazo para el Puerto de Paita son:

OLP1. Incrementar el movimiento portuario de 200,000 TEU/año del año 2014 a 800,000 TEU/año en el año 2025.

OLP2. Incrementar la ocupabilidad de las instalaciones en términos de almacenamiento pasando de 30% a 70% al año 2025.

OLP3. Migración del 100% de procesos operativos a la plataforma TOS para el año 2020, y lograr la vinculación con los principales *stakeholders* de la cadena de comercio exterior mediante un *Port Community System* para el año 2025.

OLP4. Posicionamiento de la organización del Puerto de Paita para el año 2020 como una empresa socialmente responsable mediante la obtención del Premio Perú 2021.

OLP5. Contar con la infraestructura necesaria (muelle de 400 metros y calado de 16 metros) para la atención de naves de sexta generación para el año 2020.

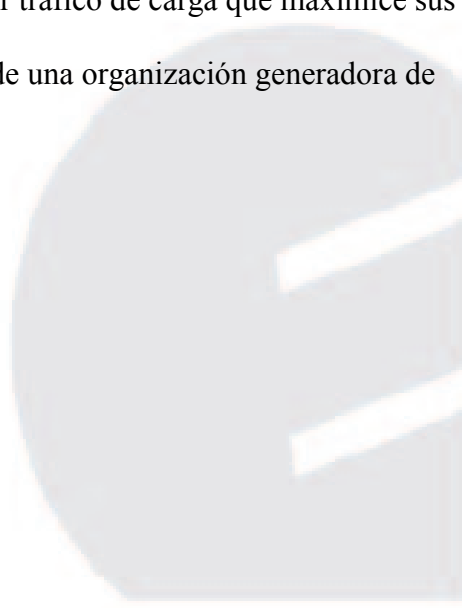
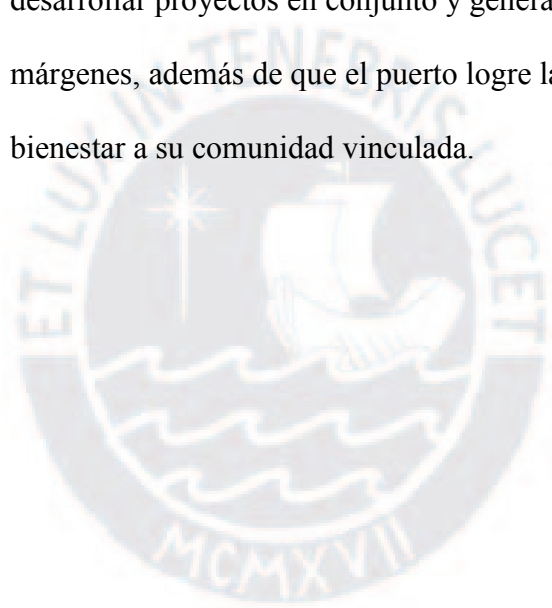
OLP6. Al año 2020 contar con un terminal de cruceros reconocido por el MINCETUR para el ingreso de turistas a la región norte del Perú.

## 5.6 Conclusiones

El Puerto de Paita tiene un amplio potencial de desarrollo, que se debe principalmente a las siguientes potencialidades: (a) el sobredimensionamiento de su capacidad instalada e infraestructura moderna que le permitirá mejorar los servicios actuales y ofrecer otros nuevos; (b) posición estratégica en el norte del país cercana a la zona de producción dedicada



a la agro exportación, (c) la modernización de la Macro Región Norte y (d) su interconexión con el eje intermodal IIRSA cuyo desarrollo representa una oportunidad para captar mayor carga de exportación e importación. Con el fin de lograr alcanzar la visión de consolidarse como el principal puerto de agroexportación del Perú y formar parte del ranking de los 25 primeros puertos de Latinoamérica, se han planteado objetivos de largo plazo que rompen con el esquema tradicional de administrar eficientemente las instalaciones y brindar una amplia gama de servicios portuarios, para pasar a un rol activo de salir al mercado para desarrollar proyectos en conjunto y generar un mayor tráfico de carga que maximice sus márgenes, además de que el puerto logre la imagen de una organización generadora de bienestar a su comunidad vinculada.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Hasta el momento se ha trabajado en la recopilación de información interna y externa que influye en la organización, dicha información pasa a través del proceso estratégico cuyo resultado son las estrategias que permitirán que el Puerto de Paita alcance su futuro deseado. Es decir que para el año 2025 el Puerto de Paita se consolide como el principal puerto de agroexportación del Perú formando parte del TOP 25 de los puertos de Latinoamérica; de este modo se convertirá en un factor determinante para el desarrollo económico de la Macro Región Norte y del país.


Luego del proceso estratégico se obtendrán las siguientes matrices: (a) matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, (b) matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, (c) matriz de Boston Consulting Group, (d) matriz interna y externa y (e) matriz de la gran estrategia. Estas cinco matrices son reunidas y resumidas en la matriz de decisión de estrategias que permite tener un panorama general de todas las estrategias planteadas, sopesarlas y elegir las más idóneas enmarcadas en la naturaleza de los servicios que ofrece el Puerto de Paita.

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para generar la matriz FODA es necesario realizar un análisis concienzudo, D'Alessio (2012) incidió que para desarrollarlo se necesita un serio y juicioso análisis del entorno, de la competencia, y del interno lo que ayudará en gran medida a generar estrategias de cada uno de los cuatro cuadrantes, el planteamiento de las estrategias se consiguen combinando las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas. En la Tabla 54 se presenta la Matriz FODA del Puerto de Paita que es el resultado del emparejamiento de cada uno de los factores determinantes de éxito que fueron elaborados anteriormente en las matrices MEFÉ y MEFI. Una estrategia es el resultado de la combinación de uno o más factores de éxito y el objetivo es contrarrestar amenazas y aprovechar las oportunidades.

Tabla 54

## Matriz FODA del Puerto de Paita

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Nexo entre la Comunidad Económica del Asia-Pacífico, la macro región norte de Perú y Brasil a través del IIRSA.</li> <li>2 Aumento sostenido de las exportaciones en el sector de agroexportación.</li> <li>3 Impulso del comercio internacional a través de los Tratados de Libre Comercio.</li> <li>4 Desarrollo de proyectos de irrigación en la zona de influencia.</li> <li>5 Descentralización de las importaciones debido al dinamismo del sector comercial en los departamentos de la región norte</li> <li>6 Ausencia de competidores directos importantes en la región.</li> <li>7 Variedad de fuentes de financiamiento en el mercado nacional e internacional.</li> <li>8 Existencia de tarifas no reguladas que permite desarrollar nuevos servicios.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>FO. Explote</b></p> <p>(F1, F2, F3, O2, O3, O5, O6) Penetración en el mercado, consolidándose como la principal plataforma para el comercio entre la Macro Región Norte del Perú y el mercado internacional.</p> <p>(F2, F3, F4, O1, O2, O5, O6) Desarrollo de mercado, constituyéndose como una plataforma de comercio entre la zona de influencia del puerto de Manaos en Brasil y el continente asiático.</p> <p>(F2, F3, F8, O2, O3, O4, O8) Diversificación horizontal mediante la construcción de un área de consolidación para carga refrigerada.</p> <p>(F1, F3, F8, O6, O8) Diversificación conglomerada, mediante la utilización del muelle espigón como muelle de pasajeros para cruceros a través de una alianza con Mincetur.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DO. Busque</b></p> <p>(O2, O3, O4, O5, O6, D4) Inversión en un sistema que mejore la administración de camiones que dejan la carga en el puerto.</p> <p>(D2, O1, O2, O3, O4, O5) Desarrollo del servicio de inspección de carga refrigerada manteniendo la cadena de frío, y cuyas tarifas estén dentro de los servicios adicionales.</p> <p>(O1, O2, O3, O5, O6, D5, D6) Desarrollo del mercado de importación de bienes en la zona de influencia del puerto.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Posible desaceleración del consumo por la contracción de la economía mundial.</li> <li>2 Nuevos entrantes</li> <li>3 Limitada conexión vial asfaltada, ausencia de ferrovías y vías fluviales.</li> <li>4 Tráfico ilícito de drogas a través de los puertos.</li> <li>5 Industria altamente fraccionada para el desarrollo de clúster de comercio exterior.</li> <li>6 Efectos del fenómeno de El Niño que podría impactar en infraestructura del puerto y en comercio de la zona de influencia.</li> <li>7 Mayor preocupación de la comunidad vinculada por impactos socio ambientales derivados de la operación o futuras ampliaciones del puerto.</li> <li>8 Tendencia mundial hacia la utilización de buques de mayor tamaño para el comercio internacional (quinta generación en adelante).</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>FA. Confronte</b></p> <p>(F1, F6, A2, A8) Penetración en el mercado mediante la mejora de la infraestructura del puerto para brindar servicios portuarios a embarcaciones súper post Panamax o mayores (sexta generación)</p> <p>(F9, A7) Mejorar la estructura organizacional del puerto de manera que exista una adecuada difusión de las actividades sociales en materia de salud, educación y medioambiente ejecutadas por el fondo social de la concesión.</p> <p>(F9, A2, A3) Inversión en la conexión vial no concesionada, bajo la modalidad de obras por impuestos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DA. Evite</b></p> <p>(D3, A5) Establecer alianzas estratégicas con empresas relacionadas al rubro de comercio exterior para integrar servicios basados en un sistema de comunidad portuaria.</p> <p>(D1, A7) Reestructurar la organización del puerto de manera que soporte las futuras exigencias sociales y medioambientales, y a la vez comunique el desempeño del puerto a los miembros de la comunidad vinculada.</p>

En la Tabla 55 se muestra la correspondencia de las estrategias específicas de la FODA con las estrategias alternativas que le corresponden.

Tabla 55

*Estrategias Específicas del FODA y sus Estrategias Alternativas*

Estrategia	Nro.	Estrategias Específicas	Estrategias Alternativas
FO: Explote	1	Penetración en el mercado, consolidándose como la principal plataforma para el comercio entre la Macro Región Norte del Perú y el mercado internacional.	Intensiva Ofensiva: Penetración en el mercado.
	2	Desarrollo de mercado, constituyéndose como una plataforma de comercio entre la zona de influencia del puerto de Manaus en Brasil y el continente asiático.	Intensiva Ofensiva: Desarrollo de mercado.
	3	Diversificación horizontal mediante la construcción de un área de consolidación para carga refrigerada.	Diversificación Horizontal.
	4	Diversificación conglomerada, mediante la utilización del muelle espigón como muelle de pasajeros para cruceros a través de una alianza con Mincetur.	Diversificación Conglomerada.
FA: Confronte	1	Penetración en el mercado mediante la mejora de la infraestructura del puerto para brindar servicios portuarios a embarcaciones Súper Post Panamax o mayores (sexta generación).	Intensiva Ofensiva: Penetración en el mercado.
	2	Mejorar la estructura organizacional del puerto de manera que exista una adecuada difusión de las actividades sociales en materia de salud, educación y medioambiente ejecutadas por el fondo social de la concesión.	Interna.
	3	Inversión en la conexión vial no concesionada, bajo la modalidad de obras por impuestos.	Integración vertical hacia atrás.
DO: Busque	1	Inversión en un sistema que mejore la administración de camiones que dejan la carga en el puerto.	Interna.
	2	Desarrollo del servicio de inspección de carga refrigerada manteniendo la cadena de frío, y cuyas tarifas estén dentro de los servicios adicionales.	Intensiva Ofensiva: Desarrollo de productos.
	3	Desarrollo del mercado de importación de bienes en la zona de influencia del puerto.	Intensiva Ofensiva: Desarrollo de mercado.
DA: Evite	1	Establecer alianzas estratégicas con empresas relacionadas al rubro de comercio exterior para integrar servicios basados en un sistema de comunidad portuaria.	Integración vertical hacia adelante y hacia atrás.
	2	Reestructurar la organización del puerto de manera que soporte las futuras exigencias sociales y medioambientales, y a la vez comunique el desempeño del puerto a los miembros de la comunidad vinculada.	Interna.

**6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)**

La matriz PEYEA es usada para determinar la postura y las estrategias competitivas genéricas. Forma un marco de cuatro cuadrantes definidos por una postura estratégica apropiada: (a) agresivo, (b) competitivo, (c) defensivo, o (d) conservador (D'Alessio, 2012).

A continuación en la Tabla 56 se presenta la Matriz PEYEA del Puerto de Paita.

Tabla 56

*Matriz PEYEA del Puerto de Paita*

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	5	1. Retorno en la inversión	4
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	6
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	2	4. Capital requerido frente a capital disponible	6
5. Barreras de entrada al mercado	6	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad /presión competitiva	5	6. Facilidad de salida del mercado	1
7. Elasticidad de precios de la demanda	6	7. Riesgo involucrado en el negocio	5
8. Presión de los productos sustitutos	6	8. Uso de economías de escala y de experiencia	4
	4.63		4.38
Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación de mercado	5
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	6	3. Ciclo de vida del producto	6
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	5
5. Utilización de los recursos	3	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	0
7. Facilidad de entrada al mercado	1	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad /utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	6
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
	4.00		3.78
VC	-2.22	EE	-1.38
FI	4.00	FF	4.38
Vector direccional eje X	1.78	Vector direccional eje Y	3.00

El vector obtenido indica que el puerto se encuentra en una postura agresiva, su posición es favorable ya que posee una buena fortaleza financiera, buena ventaja competitiva, aceptable fortaleza de la industria y buena estabilidad del entorno. Las estrategias a adoptar para a aumentar su participación en el mercado pueden ser de diversificación e intensivas.

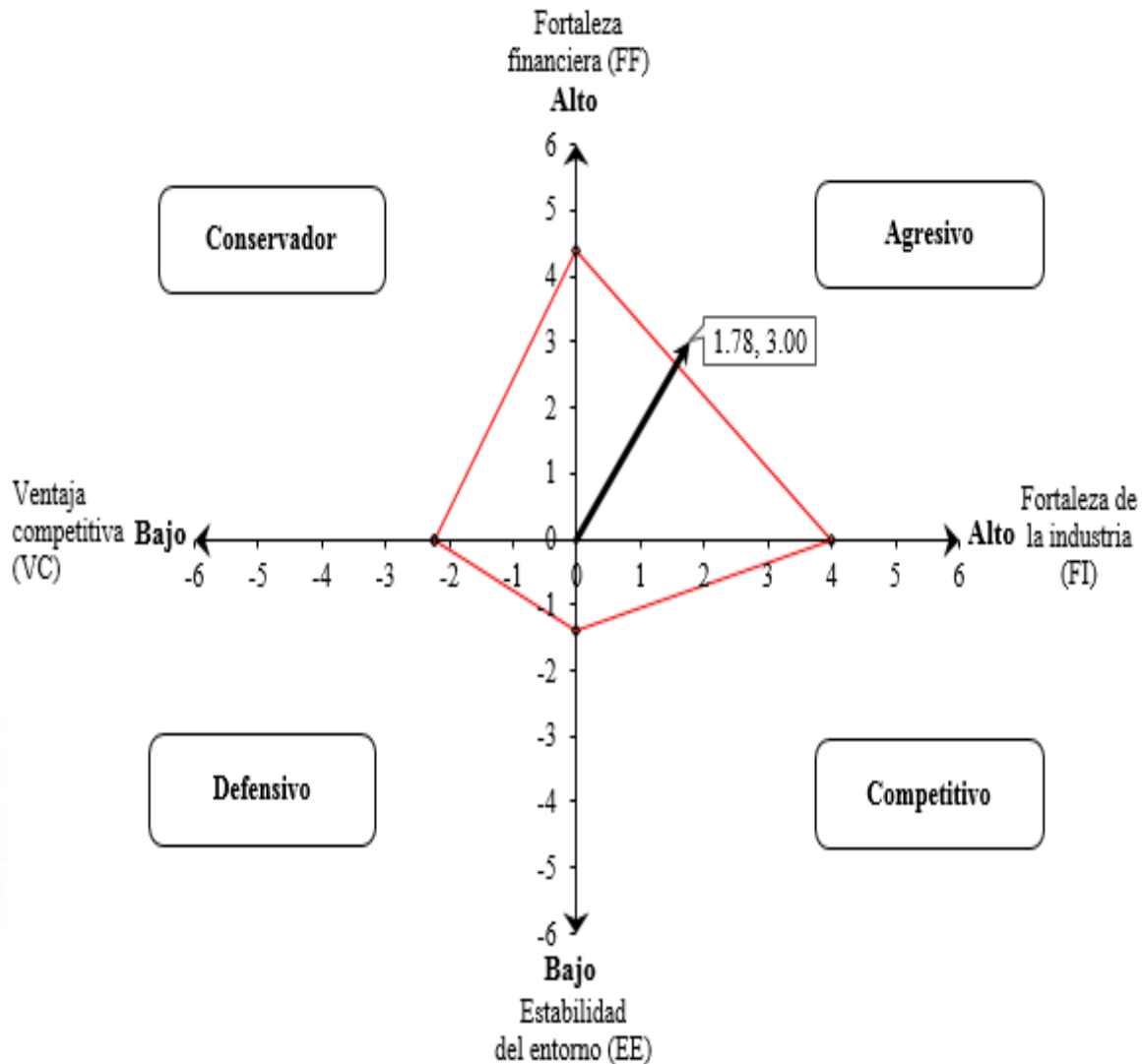


Figura 44. Matriz PEYEA del Puerto de Paita

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG gráficamente relaciona (a) la tasa de crecimiento de las ventas de la industria y (b) participación de mercado relativa en la industria. La posición competitiva de cada servicio se representa mediante un gráfico que es el reflejo de la organización en un momento dado (D'Alessio, 2012). Para el Puerto de Paita, los tipos de carga identificadas son: (a) contenedores, (b) mercadería fraccionada, (c) carga líquida y (d) carga sólida; se desestima la carga rodante porque ya no se presenta en el puerto desde el año 2011.

En la Tabla 57 se muestra la participación del Puerto de Paita frente a la carga total a nivel nacional y en la Figura 45 se presenta la carga total movilizada por tipo de Carga (izquierda) y carga total movilizada por tipo de Operación (derecha).

Se puede observar que la carga total movilizada a nivel nacional por el Puerto de Paita ha presentado un crecimiento débil pasando de una participación de 3.94% en el 2012 a 4.10% en el 2014, la mayor participación en el 2014 corresponde a la carga contenedorizada que representa el 6.25%, la carga granel líquida representa menor grado de participación con 1.45%. Respecto a la estructura de carga del Puerto de Paita para el 2014 la carga contenedorizada representó el 77%, seguido por granel sólido 16% y en cuanto a composición por tipo de operación se puede evidenciar que para el 2014 la exportación representó 69% e importación 28%, con estos datos se construirá la matriz BCG.

Del análisis anterior se representa la matriz BCG en la Figura 46, siendo la unidad de contenedores el servicio más representativo; situándolo en el cuadrante II de la matriz debido a su posicionamiento como primer puerto de carga refrigerada y segundo puerto de carga contenedorizada a nivel nacional; además, la demanda creciente de servicios debido a la tendencia mundial de consumir productos naturales representa una oportunidad para lograr una rentabilidad favorable a largo plazo.

La unidad de carga a granel sólida y la carga de granel líquido se ubican en el cuadrante IV o productos perro, mientras que la carga fraccionada se posiciona en el cuadrante I o productos signo de interrogación. Esta unidad tiene una baja participación pero puede dar un salto sustantivo debido a una oportunidad existente en la expansión del sector *retail*, se espera que para el cierre del 2015 se cuente con 90 centros comerciales, de los cuales 41 se ubicarían en Lima Metropolitana y 49 en el resto del país (Gestión, 2015e), ésta mayor presencia en provincia puede significar una oportunidad en la diversificación de puertos de recepción de mercancías.

Tabla 57

## Participación del Puerto de Paita en las Unidades de Negocio Basadas en los Servicios de Carga 2010

Unidad de negocio	2011			2012			2013			2014		
	Perú	Paita	Paita/Perú	Perú	Paita	Paita/Perú	Perú	Paita	Paita/Perú	Perú	Paita	Paita/Perú
Contenedores	17,728,577	1,106,498	6.24%	20,129,224	1,212,414	6.02%	18,807,296	1,169,436	6.22%	21,362,221	1,334,095	6.25%
No contenedorizada	3,213,676	32,275	1.00%	3,155,966	43,125	1.37%	3,345,559	59,613	1.78%	3,225,201	115,957	3.60%
Granel líquido	32,818,536	26,440	0.08%	3,068,596	54,714	1.78%	3,547,431	42,767	1.21%	3,062,281	44,554	1.45%
Granel sólido	27,877,958	227,042	0.81%	12,227,060	226,853	1.86%	12,669,909	259,221	2.05%	14,297,372	240,747	1.68%
Carga rodante	367,011	12,379	3.37%	451,573	0	0.00%	439,210	0	0.00%	356,648	0	0.00%
Total	82,005,758	1,404,634	1.71%	39,032,419	1,537,106	3.94%	38,809,405	1,531,037	3.95%	42,303,723	1,735,353	4.10%

Nota. Expresado en toneladas métricas. Tomado de “Estadísticas de Movimiento Portuario del Perú 2011 -2015” por APN, 2015b. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/web/apn/movimiento-de-contenedores-del-spn>

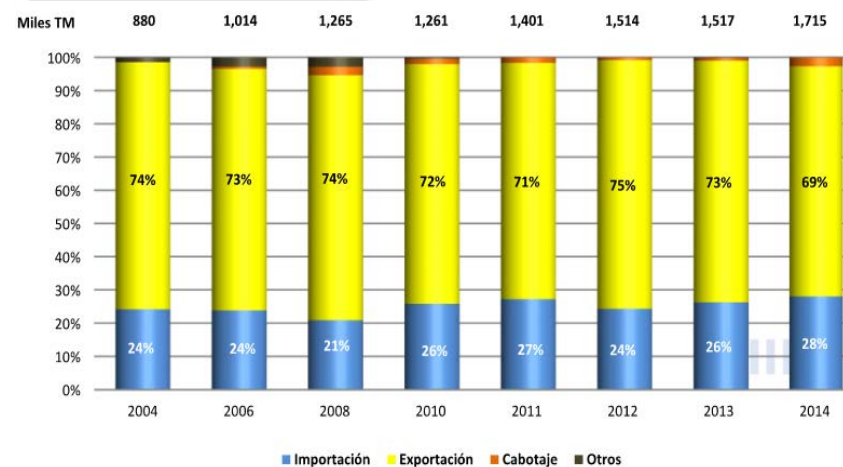
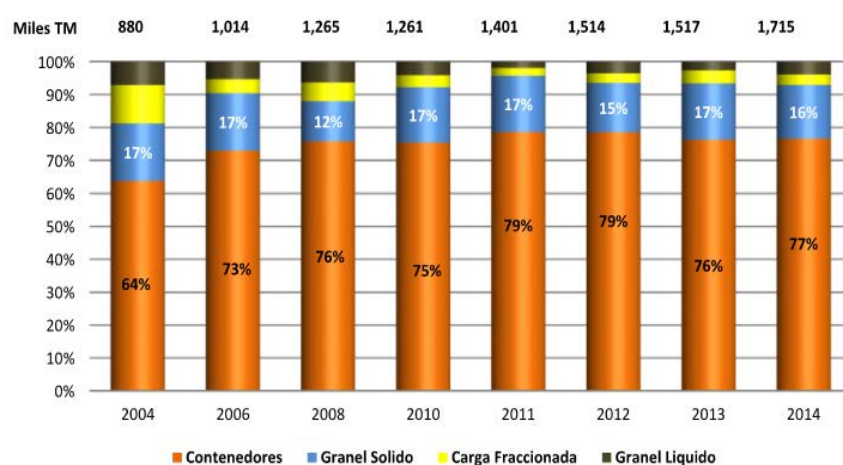


Figura 45. Carga Total Movilizada por Tipo de Carga (izquierda) y Carga Total Movilizada por Tipo de Operación (derecha)

Tomado de “Plan de negocios 2015,” por Merino, 2015. Recuperado de <http://www.ositran.gob.pe/puertos/terminal-portuario-de-paita.html#planes-de-negocios>



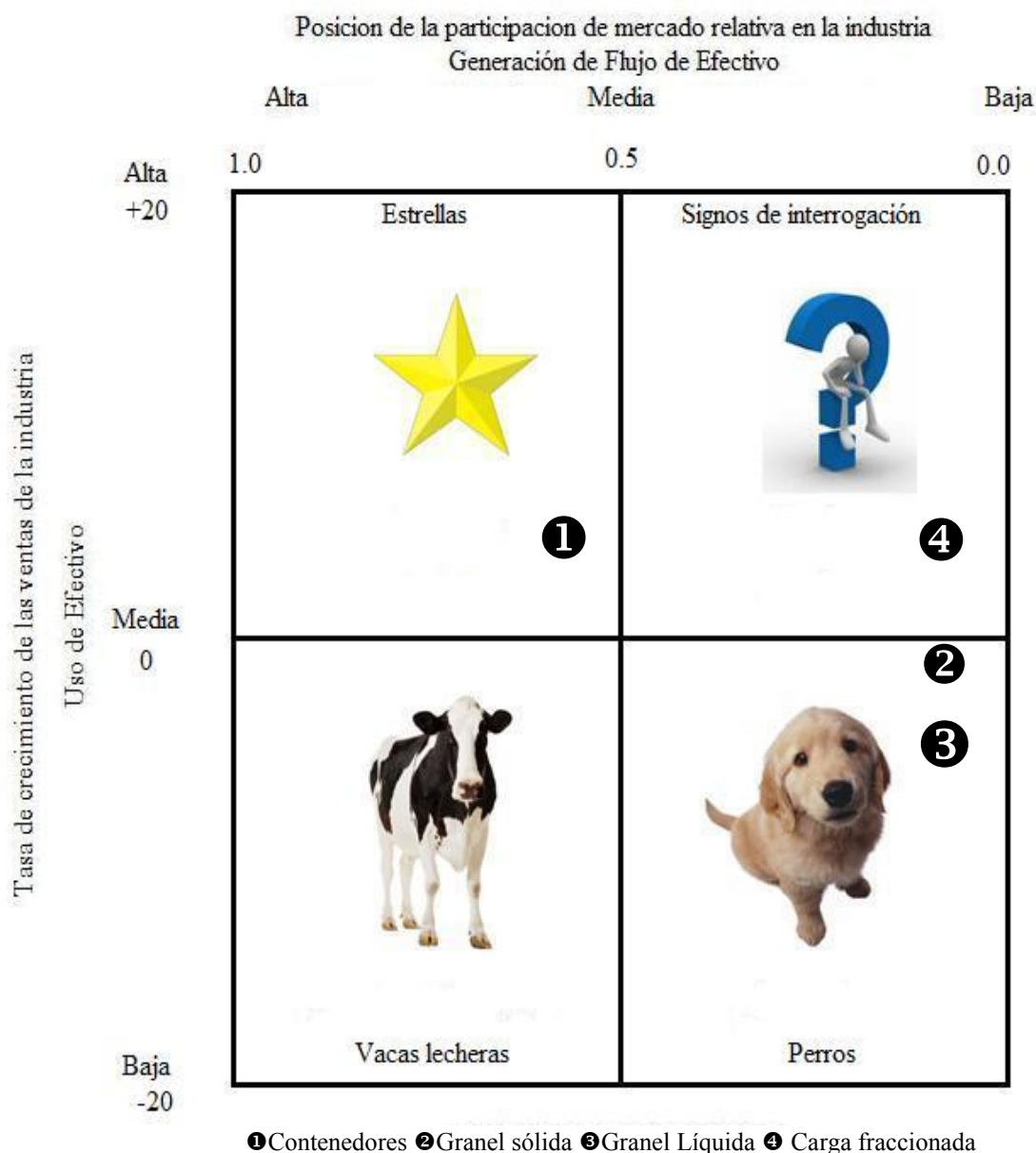


Figura 46. Matriz BCG del Puerto de Paita

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En la matriz interna-externa, se ubican los puntajes ponderados que se han Recuperado de las matrices EFE (2.40) y EFI (2.55) con el fin de conocer las estrategias genéricas que son recomendadas para el Puerto de Paita. Conforme a lo mostrado en la Figura 47, los puntajes obtenidos en ambas matrices se ubican en el cuadrante V, cuya prescripción es “retener y mantener” y que sugiere estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

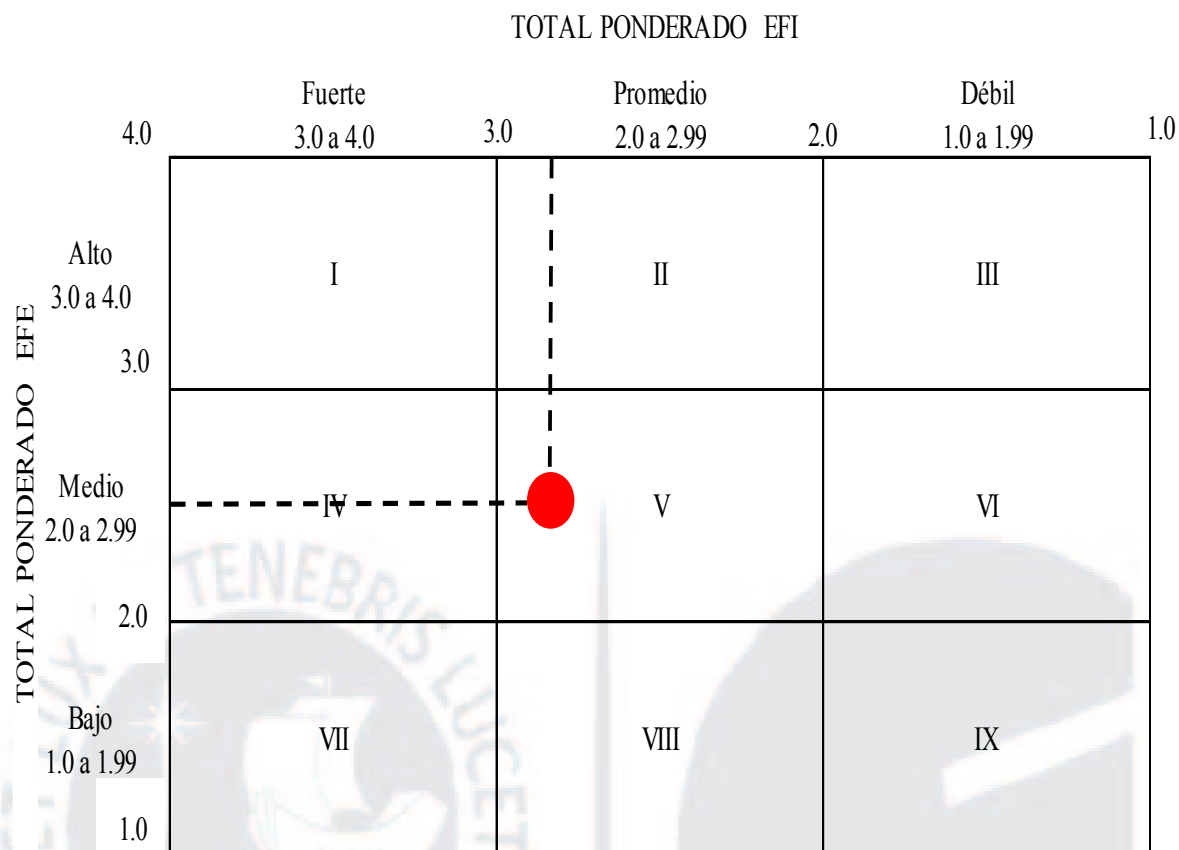


Figura 47. Matriz IE para el Puerto de Paita.  
Puntaje de Matriz EFI: 2.55, Matriz EFE: 2.40

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz se basa en la premisa de que la situación de un negocio es definida por su posición competitiva dentro del mercado y la rapidez con que crece el mismo (D'Alessio, 2012). En los últimos años se ha concesionado siete puertos mediante Asociaciones Público Privadas y la tendencia es que se seguirá utilizando esta modalidad, el próximo año se espera concesionar tres puertos marítimos más que se sumarán a la oferta portuaria: Salaverry, Chimbote e Ilo (Correo, 2015). Actualmente el Puerto de Paita se encuentra en una posición competitiva fuerte como lo muestra la Figura 48 debido a que la competencia directa es débil pero con la modernización del Puerto de Salaverry (Perú) y Puerto de Bolívar (Ecuador) la situación puede variar para lo cual tiene que prepararse.

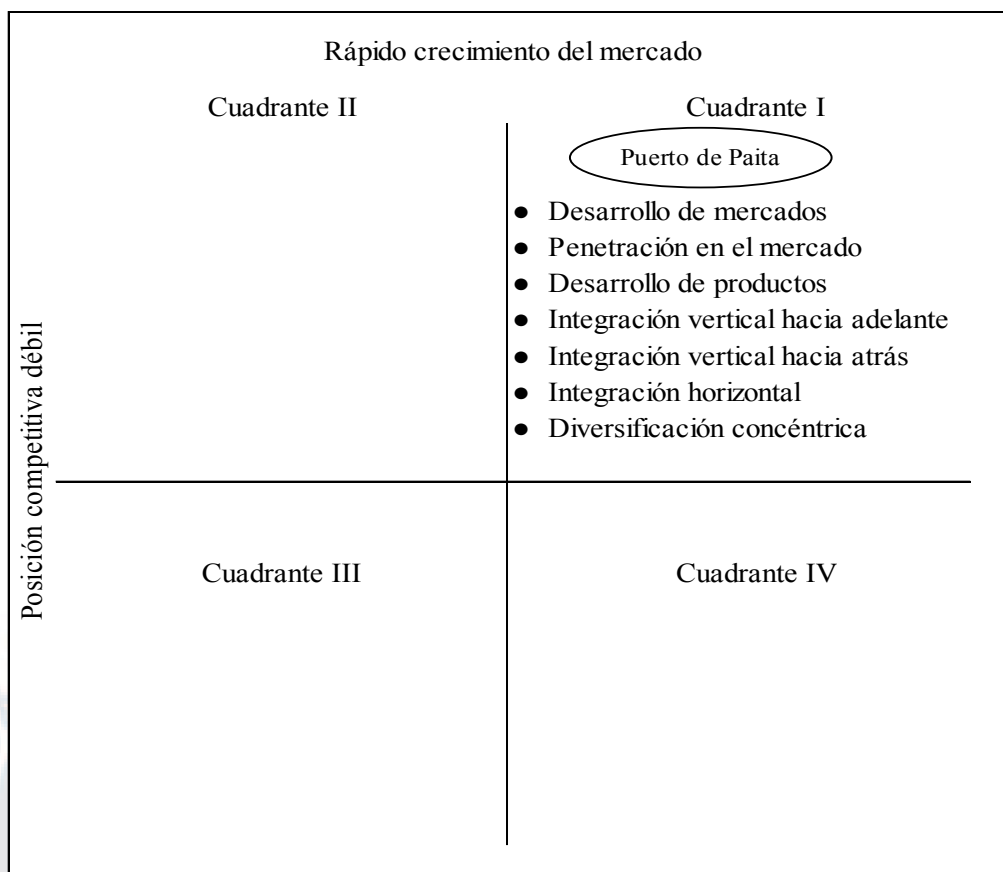


Figura 48. Matriz de la Gran Estrategia para el Puerto de Paita

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión agrupa las cinco matrices elaboradas previamente (FODA, PEYEA, BCG, IE y GE), y permite evaluar que estrategias son las que se repiten con más frecuencia, de esta forma quedarán elegidas las que acumulan tres o más veces; sin embargo se puede elegir estrategias que no acumulen un alto puntaje pero que están ligadas directamente a la visión y misión del Puerto (D'Alessio, 2012). En la Tabla 58, se muestra la matriz generada para el Puerto de Paita.

### 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz permite determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables. Mediante su uso, se puede indicar objetivamente cuáles son las mejores alternativas que deben ser consideradas en las siguientes etapas de evaluación. Las estrategias que son usadas en esta etapa son las específicas, provenientes del primer filtro realizado en la MDE. (D'Alessio, 2012). En la Tabla 59 se presenta la Matriz MCPE.

Tabla 58

## Matriz de Decisión del Puerto de Paita

	Alternativa	Estrategia	Modalidad	Específica	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Intensiva Ofensiva	Penetración en el mercado	-	Penetración en el mercado, consolidándose como la principal plataforma para el comercio entre la Macro Región Norte del Perú y el mercado internacional.	X	X	X	X	X	5
2	Intensiva Ofensiva	Desarrollo de mercado	-	Desarrollo de mercado, constituyéndose como una plataforma de comercio entre la zona de influencia del puerto de Manaus en Brasil y el continente asiático.	X	X	X	X	X	5
3	Diversificación	Horizontal	-	Diversificación horizontal mediante la construcción de un área de consolidación para carga refrigerada.	X	X				2
4	Diversificación	Conglomerada	-	Diversificación conglomerada, mediante la utilización del muelle espigón como muelle de pasajeros para cruceros a través de una alianza con Mincetur.	X	X		X	X	4
5	Intensiva Ofensiva	Penetración en el mercado	-	Penetración en el mercado mediante la mejora de la infraestructura del puerto para brindar servicios portuarios a embarcaciones súper post Panamax o mayores (sexta generación)	X	X	X	X	X	5
6	-	Interna	-	Mejorar la estructura organizacional del puerto de manera que exista una adecuada difusión de las actividades sociales en materia de salud, educación y medioambiente ejecutadas por el fondo social de la concesión.	X					1
7	-	Integración vertical hacia atrás	Alianza estratégica	Inversión en la conexión vial no concesionada, bajo la modalidad de obras por impuestos.	X					1
8	Intensiva Ofensiva	Desarrollo de mercado	-	Desarrollo del mercado de importación de bienes en la zona de influencia del puerto.	X	X		X	X	4
9	-	Interna	-	Inversión en un sistema que mejore la administración de camiones que dejan la carga en el puerto.	X	X				2
10	Intensiva Ofensiva	Desarrollo de productos	-	Desarrollo del servicio de inspección de carga refrigerada manteniendo la cadena de frío, y cuyas tarifas estén dentro de los servicios adicionales.	X				X	2
11	Integración	Vertical hacia adelante y hacia atrás	Alianza estratégica	Establecer alianzas estratégicas con empresas relacionadas al rubro de comercio exterior para integrar servicios basados en un sistema de comunidad portuaria.	X	X	X		X	4
12	-	Interna	-	Reestructurar la organización del puerto de manera que soporte las futuras exigencias sociales y medioambientales, y a la vez comunique el desempeño del puerto a los miembros de la comunidad vinculada.	X	X				*2
13	-	Interna	-	Lograr liderazgo en costos a través del uso de la plataforma TOS y de los sistemas integrados de gestión		X				1
14	Integración	Horizontal	-	TPE o una de las empresas del consorcio deben participar en los procesos de concesión de los puertos de Salaverry y Bolívar.		X			X	2

Nota. Las estrategias con un valor acumulado mayor a tres son conocidas como estrategias retenidas. \* La estrategia del numeral 12 se retiene por estar alineada directamente con la visión del Puerto.

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

Esta matriz permite determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables. Mediante su uso, se puede indicar objetivamente cuáles son las mejores alternativas que deben ser consideradas en las siguientes etapas de evaluación. Las estrategias que son usadas en esta etapa son las específicas, provenientes del primer filtro realizado en la MDE (D'Alessio, 2012).

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

Como siguiente paso es evaluar las estrategias retenidas de la matriz CPE mediante la aplicación de la matriz filtro de Rumelt que determina si cumplen con los cuatro criterios: (a) consistencia, que se refiere a que no presente objetivos ni políticas mutuamente excluyentes; (b) consonancia, que evalúa si presenta una respuesta adaptativa al entorno externo; (c) ventaja, que se refiere a crear o mantener las ventajas competitivas de áreas seleccionadas; y (d) factibilidad, que pone de relieve que no se creen sub-problemas sin solución (D'Alessio, 2012). En la Tabla 60, se puede observar la evaluación de las siete estrategias seleccionadas de la matriz CPE. En esta evaluación no se ha descartado ninguna estrategia.

Tabla 59

## MCPE del Puerto de Paita

Factores clave	Alternativas Estratégicas															
	Peso	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	
<b>Oportunidades</b>																
1	Nexo entre la Comunidad Económica del Asia-Pacífico, la macro región norte de Perú y Brasil a través del IIRSA.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
2	Aumento sostenido de las exportaciones en el sector de agroexportación.	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32
3	Impulso del comercio internacional a través de los Tratados de Libre Comercio.	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
4	Desarrollo de proyectos de irrigación en la zona de influencia.	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24
5	Descentralización de las importaciones debido al dinamismo del sector comercial en los departamentos de la región norte	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
6	Ausencia de competidores directos importantes en la región.	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
7	Variedad de fuentes de financiamiento en el mercado nacional e internacional.	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12
8	Existencia de tarifas no reguladas que permite desarrollar nuevos servicios.	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	5	0.20	4	0.16	3	0.12	4	0.16
<b>Amenazas</b>																
1	Posible desaceleración del consumo por la contracción de la economía mundial.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05	4	0.20
2	Nuevos entrantes	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12
3	Limitada conexión vial asfaltada, ausencia de ferrovías y vías fluviales.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30
4	Tráfico ilícito de drogas a través de los puertos.	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
5	Industria altamente fraccionada para el desarrollo de clúster de comercio exterior.	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15
6	Efectos del fenómeno de El Niño que podría impactar en infraestructura del puerto y en comercio de la zona de influencia.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05
7	Mayor preocupación de la comunidad vinculada por impactos socio ambientales derivados de la operación o futuras ampliaciones del puerto.	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32
8	Tendencia mundial hacia la utilización de buques de mayor tamaño para el comercio internacional (quinta generación en adelante).	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
<b>Fortalezas</b>																
1	Ubicación estratégica entre las zonas de agroexportación y las rutas de comercio marítimo internacional.	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12	3	0.36	1	0.12	3	0.36	4	0.48
2	Capacidad instalada superior respecto a la demanda.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32
3	Moderna superestructura comparable a los estándares mundiales.	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	3	0.24
4	Bajo oleaje del mar que evita obras de dragado.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08
5	Sistemas integrados de gestión.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12
6	Calificación crediticia que permita utilizar instrumentos financieros.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15
7	Nivel de ingreso mínimo anual Garantizado (IMAG) por el contrato de la concesión.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
8	Personal continuamente entrenado y capacitado en manejo portuario.	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12
9	Fondo Social de la concesión del Puerto de Paita ejecuta continuamente obras sociales en la zona de influencia desde el 2009.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20
<b>Debilidades</b>																
1	Carencia de un departamento de imagen institucional y relaciones públicas.	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
2	Falta de infraestructura para inspecciones de carga refrigerada sin comprometer la cadena de frío.	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24
3	Ausencia de software de administración portuaria (TOS) y sistemas de comunidad portuaria (PCS).	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12
4	Congestión de camiones en la puerta de ingreso del Puerto.	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	1	0.05
5	Percepción de tarifas altas frente a las cobradas por ENAPU.	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16
6	Las tarifas de transporte terrestres hacia el Puerto de Paita son más costosas pues no hay carga de regreso (falso flete).	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24	1	0.12
<b>Total</b>		<b>1.88</b>		<b>5.85</b>		<b>5.29</b>		<b>4.49</b>		<b>6.37</b>		<b>5.58</b>		<b>4.95</b>		<b>6.19</b>

Nota. El criterio utilizado es retener las estrategias con puntajes iguales a 5.0 o más, se consideró aceptar las dos últimas estrategias, porque la primera alcanza un puntaje de 4.95, muy cercano al objetivo y las otras dos sustentan uno de los objetivos de largo plazo.

Tabla 60

*Matriz de Rumelt para Evaluar las Estrategias del Puerto de Paita*

	Estrategia	Pruebas				
	Descripción	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Penetración en el mercado, consolidándose como la principal plataforma para el comercio entre la Macro Región Norte del Perú y el mercado internacional.	Si	Si	Si	Si	Si
2	Desarrollo de mercado, constituyéndose como una plataforma de comercio entre la zona de influencia del puerto de Manaus en Brasil y el continente asiático.	Si	Si	Si	Si	Si
3	Diversificación conglomerada, mediante la utilización del muelle espigón como muelle de pasajeros para cruceros a través de una alianza con Mincetur.	Si	Si	Si	Si	Si
4	Penetración en el mercado mediante la mejora de la infraestructura del puerto para brindar servicios portuarios a embarcaciones Super Post Panamax o mayores (sexta generación)	Si	Si	Si	Si	Si
5	Desarrollo del mercado de importación de bienes en la zona de influencia del puerto.	Si	Si	Si	Si	Si
6	Establecer alianzas estratégicas con empresas relacionadas al rubro de comercio exterior para integrar servicios basados en un sistema de comunidad portuaria.	Si	Si	Si	Si	Si
7	Reestructurar la organización del puerto de manera que soporte las futuras exigencias sociales y medioambientales, y a la vez comunique el desempeño del puerto a los miembros de la comunidad vinculada.	Si	Si	Si	Si	Si

**6.9 Matriz de Ética (ME)**

La matriz de ética permitirá validar si las estrategias seleccionadas no violen aspectos relacionados a los derechos y a la justicia (D'Alessio, 2012). La matriz está dividida en tres grupos de términos sobre los cuales se hace la evaluación, los términos son (a) derechos, (b)

justicia, y (c) utilitarismo. Si alguna de las estrategias viola algún derecho, promueve injusticia o resulta perjudicial entonces no debe de ser retenida, esta clasificación está de acuerdo a los criterios de evaluación indicadas en la Tabla 61, asimismo; la Matriz Ética mostrada en la Tabla 62 confirma que ninguna de las estrategias están dentro de estos tres grupos (violación, injusticia o perjudicial), por lo que se concluye que todas las estrategias pueden ser retenidas, es decir, están aptas.

Tabla 61

*Criterio de Calificación de la Matriz de Ética*

Derechos	P = Promueve	N = Neutral	V = Viola
Justicia	J = Justo	N = Neutro	I = Injusto
Utilitarismo	E = Excelentes	N = Neutro	P = Perjudicial

### 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En esta etapa se detallan todas aquellas estrategias que han sido aceptadas luego de haber pasado por varias revisiones a través de las diversas matrices, a éstas se les puede denominar, estrategias primarias; mientras que aquéllas que no fueron retenidas o de contingencia, adoptan el nombre de secundarias. Estas últimas serán tomadas en cuenta para su posible utilización cuando sea necesario. Es decir, cuando alguna de las primarias tuviera dificultades en el proceso de implementación, se podrá acceder a alguna secundaria para adoptarla. (D'Alessio, 2012). El resumen de las estrategias retenidas y de contingencia se muestra en la Tabla 63.

### 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz tiene como objetivo mostrar cómo las estrategias retenidas tienen relación con los objetivos de largo plazo. De esta forma se puede visualizar que estrategias ayudan a conseguir cada objetivo trazado, generando así valor para el Puerto de Paita; esta relación se muestra en la Tabla 64.



Tabla 62

*Matriz de Ética del Puerto de Paita*

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
	Penetración en el mercado, consolidándose como la principal plataforma para el comercio entre la Macro Región Norte del Perú y el mercado internacional.	Desarrollo de mercado, constituyéndose como una plataforma de comercio entre la zona de influencia del puerto de Manaus en Brasil y el continente asiático.	Diversificación conglomerada, mediante la utilización del muelle espigón como muelle de pasajeros para cruceros a través de una alianza con Mincetur.	Penetración en el mercado mediante la mejora de la infraestructura del puerto para brindar servicios portuarios a embarcaciones Súper Post Panamax o mayores (sexta generación)	Desarrollo del mercado de importación de bienes en la zona de influencia del puerto.	Establecer alianzas estratégicas con empresas relacionadas al rubro de comercio exterior para integrar servicios basados en un sistema de comunidad portuaria.	Reestructurar la organización del puerto de manera que soporte las futuras exigencias sociales y medioambientales, y a la vez comunique el desempeño del puerto a los miembros de la comunidad vinculada.
Derechos							
Impacto en el derecho a la vida.	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho de la propiedad.	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento.	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho de la privacidad.	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente.	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso.	N	N	N	N	N	N	N
Justicia							
Impacto en la distribución.	N	N	N	N	N	N	J
Impacto en la administración.	N	N	N	N	N	N	J
Normas de compensación.	N	N	N	N	N	N	J
Utilitarismo							
Fines y resultados estratégicos.	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados.	E	E	E	E	E	E	E

*Nota.* El criterio de calificación de la matriz ética es como sigue: Derechos P = Promueve, N = Neutral, V = Viola; Justicia J = Justo, N = Neutro, I = Injusto; Utilitarismo E = Excelentes, N = Neutro, P = Perjudicial.

Tabla 63

*Estrategias Retenidas y de Contingencia del Puerto de Paita*

Estrategias retenidas	
E1	Penetración en el mercado, consolidándose como la principal plataforma para el comercio entre la Macro Región Norte del Perú y el mercado internacional.
E2	Desarrollo de mercado, constituyéndose como una plataforma de comercio entre la zona de influencia del puerto de Manaus en Brasil y el continente asiático.
E3	Diversificación conglomerada, mediante la utilización del muelle espigón como muelle de pasajeros para cruceros a través de una alianza con Mincetur.
E4	Penetración en el mercado mediante la mejora de la infraestructura del puerto para brindar servicios portuarios a embarcaciones super post Panamax o mayores (sexta generación)
E5	Desarrollo del mercado de importación de bienes en la zona de influencia del puerto.
E6	Establecer alianzas estratégicas con empresas relacionadas al rubro de comercio exterior para integrar servicios basados en un sistema de comunidad portuaria.
E7	Reestructurar la organización del puerto de manera que soporte las futuras exigencias sociales y medioambientales, y a la vez comunique el desempeño del puerto a los miembros de la comunidad vinculada.
Estrategias de contingencia	
Segundo grupo	Diversificación horizontal mediante la construcción de un área de consolidación para carga refrigerada.
Segundo grupo	Desarrollo del servicio de inspección de carga refrigerada manteniendo la cadena de frío, y cuyas tarifas estén dentro de los servicios adicionales.
Tercer grupo	Inversión en un sistema que mejore la administración de camiones que dejan la carga en el puerto.
Tercer grupo	TPE o una de las empresas del consorcio deben participar en los procesos de concesión de los puertos de Salaverry y Bolívar.
Tercer grupo	Mejorar la estructura organizacional del puerto de manera que exista una adecuada difusión de las actividades sociales en materia de salud, educación y medio ambiente ejecutadas por el fondo social de la concesión.
Tercer grupo	Inversión en la conexión vial no concesionada, bajo la modalidad de obras por impuestos.
Tercer grupo	Lograr liderazgo en costos a través del uso de la plataforma TOS y de los sistemas integrados de gestión

Tabla 64

## Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo del Puerto de Paita

Estrategias / OLP	Visión					
	OLP1: Incrementar el movimiento portuario de 200,000 TEU/año del año 2014 a 800,000 TEU/año en el año 2025.	OLP2: Incrementar la ocupabilidad de las instalaciones en términos de almacenamiento pasando de 30% a 70% al año 2025.	OLP3: Migración del 100% de procesos operativos a la plataforma TOS para el año 2020, y lograr la vinculación con los principales <i>stakeholders</i> de la cadena de comercio exterior mediante un <i>port community system</i> para el año 2025.	OLP4: Posicionamiento de la organización del Puerto de Paita para el año 2020 como una empresa socialmente responsable mediante la obtención del Premio Perú 2021.	OLP5: Contar con la infraestructura necesaria (muelle de 400 metros y calado de 16 metros) para la atención de naves de sexta generación para el año 2020.	OLP6: Al año 2020 contar con un terminal de cruceros reconocido por el MINCETUR para el ingreso de turistas a la región norte del Perú.
E1	X	X	X		X	
E2	X	X	X		X	
E3			X	X	X	X
E4	X	X	X		X	X
E5	X	X	X		X	
E6	X	X	X			
E7	X			X		X

## 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Tabla 65

### Matriz de Posibilidades de los competidores

Estrategias Retenidas	Posibilidades					
	Puerto de Guayaquil	Puerto de Buenaventura	Puerto de Callao	Puerto de Manta	Puerto de Bolívar	Puerto de Salaverry
Penetración en el mercado, consolidándose como la principal plataforma para el comercio entre la Macro Región Norte del Perú y el mercado internacional.			Consolidarse como Puerto <i>hub</i> de la región.	Finalización de construcción eje modal IIRSA Manta - Manaos, obra de interés nacional de Ecuador		
Desarrollo de mercado, constituyéndose como una plataforma de comercio entre la zona de influencia del puerto de Manaos en Brasil y el continente asiático.		-	Consolidarse como Puerto <i>hub</i> de la región.		Considerando que la política de Gobierno ecuatoriano es promover las exportaciones de productos no tradicionales de esta manera ayuda al crecimiento de la provincia donde está situado Puerto Bolívar (Provincia El Oro).	Tiene las mismas ambiciones para consolidarse como <i>gate</i> de salida a Asia Pacífico.
Diversificación conglomerada, mediante la utilización del muelle espigón como muelle de pasajeros para cruceros a través de una alianza con Mincetur.		-	Actividad ya realizada en la actualidad			
Penetración en el mercado mediante la mejora de la infraestructura del puerto para brindar servicios portuarios a embarcaciones súper post Panamax o mayores (sexta generación)	Aumentar su calado de 12 a 14 metros para poder recibir naves Post Panamax.	Aumentar su calado de 14 metros a 16 metros y adquirir equipos para embarcaciones de sexta generación.	DP World, posee ya las condiciones para recibir embarcaciones de sexta generación.	Actualmente posee calado de 12 m que es inferior al de Paita, etapa de pre ejecución en modernización del Puerto de Manta, finalización 2018	Muelle de Espigón 130 m x 30 m con 12.5 m de calado Muelle Marginal 365 m x 25 m (ancho) con 12.5 m de calado En etapa de modernización se espera un nuevo muelle de 418 m y 16 m de calado.	Tiene oleaje muy activo lo que repercute en costos de dragado constante lo que representa un alto costo operativo.
Desarrollo del mercado de importación de bienes en la zona de influencia del puerto.	Guayaquil al ser el puerto con mayor volumen de carga (+70% de lo que ingresa a Ecuador) puede revisar acuerdos con cadenas de <i>retail</i> multinacional que están focalizadas en principales ciudades como Quito-Guayaquil-Cuenca donde logísticamente sería conveniente.	-	Actualmente la importación de las empresas de <i>retail</i> es consolidada a través de Callao. Mantener un buen servicio, en conjunto con aduanas, mantendrá su posición.			Tiene en cartera proyectos mineros cercanos para consolidar su presencia en carga sólida a granel que es su principal unidad de negocios.
Establecer alianzas estratégicas con empresas relacionadas al rubro de comercio exterior para integrar servicios basados en un sistema de comunidad portuaria.	Existe inversión local y extranjera en el Puerto Guayaquil debido a su alto movimiento tanto para importaciones como exportaciones, con soporte de la Aduana Ecuatoriana existen empresas que han ido automatizando sus procesos para agilizar el comercio exterior lo cual no dudarían en realizar una inversión para realizar intercambio de información entre ambos puertos.	Los puertos de Callao y Buenaventura tienen un mayor avance de implementación de plataformas portuarias. Buenaventura debe liderar la implementación de la plataforma TOS en Latinoamérica	Los puertos de Callao y Buenaventura tienen un mayor avance de implementación de plataformas portuarias. Callao debe liderar la implementación de la plataforma TOS en Latinoamérica	Implementar sistemas de Business <i>Intelligence</i> para modernizar operaciones.		Al 2016 se espera que se concesione el Puerto, para su operatividad plena se espera unos 5 años más, tiempo que Paita debe aprovechar para consolidar su posición.
Reestructurar la organización del puerto de manera que soporte las futuras exigencias sociales y medioambientales, y a la vez comunique el desempeño del puerto a los miembros de la comunidad vinculada.		Apalancar su imagen a través de los principales medios de noticias de Colombia	Apalancar su imagen a través de los principales medios de noticias de Lima.		La Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar y El Ministerio de Transporte y Obras Públicas mediante convocatoria de APP busca expresiones de interés para el diseño, financiamiento, equipamiento, ejecución de obras adicionales, operación y mantenimiento de la terminal portuaria de Puerto Bolívar, con un plazo de 37 años.	

Nota. Tomado de "Puertos Digitales en Latinoamérica y el Caribe: Situación y Perspectivas," por Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), 2015. Recuperado de <http://ibce.org.bo/ibcetransporte/noticias.php?op=1&id=228&idnot=516>

### 6.13 Conclusiones

El proceso estratégico se inició con la Matriz FODA, al enfrentar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el Puerto de Paita se obtuvieron 16 iniciativas estratégicas. Estas fueron evaluadas utilizando la MPEYEA, la MIE, la MBCG, y la MGE. El resultado obtenido fue que siete estrategias se retenían para proseguir con la evaluación de las matrices filtro. Al realizar la MCPE se continuó con siete estrategias para ser evaluada utilizando la MR y la ME. La conclusión del proceso estratégico es definir cuáles son las estrategias que se retendrán, resultando de este proceso las siguientes: (E1) Penetración en el mercado, consolidándose como la principal plataforma para el comercio entre la Macro Región Norte del Perú y el mercado internacional; (E2) desarrollo de mercado, constituyéndose como una plataforma de comercio entre la zona de influencia del puerto de Manaus en Brasil y el continente asiático; (E3) diversificación conglomerada, mediante la utilización del muelle espigón como muelle de pasajeros para cruceros a través de una alianza con Mincetur; (E4) penetración en el mercado mediante la mejora de la infraestructura del puerto para brindar servicios portuarios a embarcaciones super post Panamax o mayores (sexta generación); (E5) desarrollo del mercado de importación de bienes en la zona de influencia del puerto; (E6) establecer alianzas estratégicas con empresas relacionadas al rubro de comercio exterior para integrar servicios basados en un sistema de comunidad portuaria; Y (E7) reestructurar la organización del puerto de manera que soporte las futuras exigencias sociales y medioambientales, y a la vez comunique el desempeño del puerto a los miembros de la comunidad vinculada.

Las estrategias hacen que el puerto, además de fortalecer su posición actual, asuma un papel activo en la generación de comercio exterior en la región lo que aumentará el tráfico de carga a través de sus instalaciones.

## **Capítulo VII: Implementación Estratégica**

El planeamiento estratégico consta de dos momentos, la primera finaliza con la formulación de los planes estratégicos que luego a través de la implementación de los objetivos de corto plazo se obtendrán los resultados que permitirán a la organización alcanzar en primera instancia los objetivos de largo plazo y finalmente el futuro deseado que se ha enunciado en la visión. El proceso de implementación reviste especial importancia y será exitoso en la medida que se logren los objetivos estratégicos, todo este proceso debe estar acompañado por políticas establecidas por la empresa, recursos disponibles y de la estructura organizacional.

### **7.1 Objetivos de Corto Plazo**

Según D'Alessio (2012), los objetivos a corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia; los objetivos a largo plazo deben ser claros y verificables por lo cual permiten ser medibles y lograr la eficacia y eficiencia deseada usando los recursos que proporciona la organización. Para cumplir con la propuesta del Puerto de Paita se han establecido 29 Objetivos de corto plazo OCP que derivan de los seis Objetivos de largo plazo OLP establecidos en el capítulo cinco. En la Tabla 66 se presentan los objetivos de largo plazo con sus respectivos objetivos de corto plazo y las acciones necesarias para concretarlos, la suma de todo el conjunto hará posible alcanzar la visión enunciada en el capítulo dos.

### **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

El cumplimiento de los objetivos de corto plazo será posible solo si se cuenta con la asignación de recursos (financieros, físicos, humanos y tecnológicos) suficientes. A continuación en la Tabla 67 se resumen los recursos asignados a cada objetivo de corto plazo que harán posible la realización respetando el alcance, el costo, el tiempo, la calidad, la seguridad y respeto del medio ambiente.

Tabla 66

*Objetivos a Corto Plazo del Puerto de Paita*

Objetivo a largo plazo (OLP)	
Objetivo a corto plazo (OCP)	
OLP1	Incrementar el movimiento portuario de 200,000 TEU/año del año 2014 a 800,000 TEU/año en el año 2025.
OCP 1.1	A partir del año 2016, incrementar en 13.5% anual el movimiento del Puerto de Paita tomando como base los 200,000 TEUs que se movilizaron durante el año 2014 mediante la creación de un área de inteligencia comercial enfocada en promover mayores negocios.
OCP 1.2	A partir del año 2018, se desarrollará una fuerza de ventas que se encargue exclusivamente de potenciar y dar soporte a los negocios con Brasil a razón de 18,000 TEUs anuales que serán impulsados con la culminación del IIRSA Norte y el Puerto de Yurimaguas.
OCP 1.3	A partir del 2017, concretar acuerdos comerciales de importación en los sectores de <i>retail</i> , automotriz, farmacéutico con una cuota asignada de 26,000 TEUs anuales.
OCP 1.4	Para el año 2017 crear el servicio de consolidación e inspección de carga refrigerada mediante la construcción de instalaciones que permitan estas actividades sin romper la cadena de frío y con la obtención de todos los requisitos exigidos por las autoridades competentes.
OCP 1.5	Al año 2017 entregar un proyecto para la habilitación del ingreso al puerto a través de una doble vía en coordinación con el IIRSA.
OCP 1.6	A partir del 2016, identificar a los clientes que se encuentran en límite de la zona de influencia entre Paita y Callao (en términos económicos de su cadena de transporte) y capturar al 50% ofreciéndoles descuentos especiales sobre las tarifas establecidas.
OCP 1.7	Para el 2017 se debe impulsar los servicios portuarios a potenciales clientes a través de la asistencia a por lo menos dos ferias internacionales especializadas en agro exportación.
OLP2	Incrementar la ocupabilidad de las instalaciones en términos de almacenamiento pasando de 30% a 70% al año 2025.
OCP 2.1	Al 2016, estructurar y gestionar con Mincetur, la Cámara de Comercio de la zona de influencia y ADEX, una capacitación mensual, gratuita acerca de la exportación directa de productos a través del Puerto de Paita.
OCP 2.2	Al 2017 generar y difundir formalmente una política pública de descuentos de los servicios portuarios basada en la cantidad de TEUs movilizados por cliente, al menos 2% de crecimiento en TEUs anuales por tarifas diferenciadas.
OCP 2.3	A partir del 2016, firmar acuerdos con al menos una línea naviera por año para que el Puerto de Paita gestione sus contenedores refrigerados generando un incremento de 1,000 contenedores anuales.
OCP 2.4	Lograr que los consumos de materiales para el sector de construcción y minero de la zona de influencia se importen a través del puerto mediante el seguimiento de licitaciones, obras públicas, planes de gobierno, etc., alcanzando un incremento de 4% de las importaciones anuales durante los años 2016, 2017, 2018 y 2019
OLP3	Migración del 100% de procesos operativos a la plataforma TOS para el año 2020, y lograr la vinculación con los principales <i>stakeholders</i> de la cadena de comercio exterior mediante un <i>Port Community System</i> para el año 2025.
OCP 3.1	Al 2016 asignar un equipo encargado de gestionar las tareas que permitirán la completa migración de todas las actividades al sistema TOS.
OCP 3.2	Al 2017, liderar la implementación del <i>Port Community System</i> (VUCE) mediante una alianza con SUNAT como sponsor del proyecto programando reuniones mensuales entre esta institución y los principales <i>stakeholders</i> .

## Objetivo a largo plazo (OLP)

## Objetivo a corto plazo (OCP)

OCP 3.3	Al 2016, presentar una petición formal a organizaciones como el APN y SUNAT para convertirse en el piloto de prueba de la plataforma VUCE para la Macro Región Norte del país.
OCP 3.4	A partir del 2016, programar 40 horas de capacitación a los trabajadores portuarios en temas del funcionamiento el sistema TOS y su interrelación con plataformas como el VUCE.
OLP4	Posicionamiento de la organización del Puerto de Paita para el año 2020 como una empresa socialmente responsable mediante la obtención del Premio Perú 2021.
OCP 4.1	Consolidar la imagen del Puerto de Paita ante la comunidad a través de la creación de la nueva área de asuntos corporativos para el 2017.
OCP 4.2	Generar por lo menos dos publicaciones anuales en los principales medios locales y nacionales acerca de los logros del programa social que impulsa la concesión.
OCP 4.3	Planificar un programa de comunicación anual a los principales <i>stakeholders</i> de la región con la información relevante de las actividades del puerto, como es el reporte de sostenibilidad.
OCP 4.4	A partir del 2017, ejecutar al menos dos eventos informativos anuales dirigidos a las principales entidades educativas (universidades), autoridades regionales, entre otros, donde se muestre la importancia del puerto para la actividad económica de la región.
OCP 4.5	Al 2016 definir el alcance del proyecto "Paita Perú 2021", que permita al puerto alcanzar el reconocimiento de responsabilidad social empresarial.
OCP 4.6	Del 2017 al 2019, ejecutar las tareas derivadas del plan para obtener el reconocimiento Perú 2021.
OCP 4.7	Al 2016 se debe de implementar un programa anual de incentivos por bonos para las mejores propuestas medioambientales realizadas por los colaboradores del Puerto de Paita.
OLP5	Contar con la infraestructura necesaria (muelle de 400 metros y calado de 16 metros) para la atención de naves de sexta generación para el año 2020.
OCP 5.1	Al 2020, realizar la ampliación del muelle a 400 metros de longitud.
OCP 5.2	Al 2016, programar 40 horas de capacitación para los nuevos operadores de equipos portuarios (grúas). Y generar 4 horas de capacitación de refuerzo para el personal regular.
OCP 5.3	Al 2017, ejecutar la remoción total del buque hundido en la bahía.
OCP 5.4	Al 2020, ejecutar las obras de dragado para alcanzar los 16 metros de calado.
OLP6	Al año 2020 contar con un terminal de cruceros reconocido por el MINCETUR para el ingreso de turistas a la región norte del Perú.
OPC 6.1	Al 2020, generar acuerdos con MINCETUR para la promoción del puerto como puerta de ingreso turístico a la zona norte del Perú.
OPC 6.2	Al 2019, formar un <i>joint venture</i> con empresas de cruceros para ofrecer sus instalaciones como puerta de ingreso a la zona norte del Perú.
OPC 6.3	Al 2020, ejecutar y culminar las obras para el acondicionamiento del muelle en cuanto a las instalaciones necesarias para el control de migraciones de los turistas que arriben a través del puerto.



Tabla 67

## Recursos Asignados para los Objetivos a Corto Plazo del Puerto de Paita

Objetivo a largo plazo (OLP)		Recursos			
Objetivo a corto plazo (OCP)	Recursos financieros	Recursos Físicos	Recursos Tecnológicos	Recursos Humanos	
OLP1	Incrementar el movimiento portuario de 200,000 TEU/año del año 2014 a 800,000 TEU/año en el año 2025.				
OCP 1.1	A partir del año 2016, incrementar en 13.5% anual el movimiento del Puerto de Paita tomando como base los 200,000 TEUs que se movilizaron durante el año 2014 mediante la creación de un área de inteligencia comercial enfocada en promover mayores negocios. (a) USD 79,800	- Infraestructura portuaria.	- Superestructura portuaria.	- Contratar un Jefe de Inteligencia Comercial.	
OCP 1.2	A partir del año 2018, se desarrollará una fuerza de ventas que se encargue exclusivamente de potenciar y dar soporte a los negocios con Brasil a razón de 18,000 TEUs anuales que serán impulsados con la culminación del IIRSA Norte y el Puerto de Yurimaguas. (a) USD 201,380	-Materiales de oficina y publicitario, estudios de nuevos negocios. -De 1 a 2 viajes mensuales a cada zona comercial para desarrollar el mercado con gastos de representación. -Oficinas cuando estén en puerto, hospedajes, restaurantes, otros.	-tres Laptops	-Contratación de tres supervisores comerciales	
OCP 1.3	A partir del 2017, concretar acuerdos comerciales de importación en los sectores de <i>retail</i> , automotriz, farmacéutico con una cuota asignada de 26,000 TEUs anuales. (a) USD 5,000	-Ampliación del área para almacenamiento de contenedores	-	-Supervisores comerciales por zona comercial	
OCP 1.4	Para el año 2017 crear el servicio de consolidación e inspección de carga refrigerada mediante la construcción de instalaciones que permitan estas actividades sin romper la cadena de frío y con la obtención de todos los requisitos exigidos por las autoridades competentes. (b) USD 100,000	- Maquinaria, herramientas e implementos de seguridad para llevar a cabo los trabajos de manera correcta. - Equipos especializados en mantener cadena de frío. - Instalaciones portuarias.	- Ingeniería del diseño del proyecto. - Técnica de construcción de instalaciones para conservar cargas refrigeradas. - Asesor Legal - Supervisor de Obra.	- Jefe de ingeniería y jefe de compras del puerto.	
OCP 1.5	Al año 2017 entregar un proyecto para la habilitación del ingreso al puerto a través de una doble vía en coordinación con el IIRSA. (b) USD 5,000	- Área disponible	-Ingeniería en el diseño del proyecto -Conocimiento en requisitos y normas aplicables	- Equipo de Proyectos de la empresa.	
OCP 1.6	A partir del 2016, identificar a los clientes que se encuentran en límite de la zona de influencia entre Paita y Callao (en términos económicos de su cadena de transporte) y capturar al 50% ofreciéndoles descuentos especiales sobre las tarifas establecidas. (a) USD 2,000	-	-	- Jefe de Inteligencia Comercial y supervisores comerciales.	
OCP 1.7	Para el 2017 se debe impulsar los servicios portuarios a potenciales clientes a través de la asistencia a por lo menos dos ferias internacionales especializadas en agro exportación. (a) USD 30,000	- Brochures del Puerto, <i>merchandising</i> .	- Redes y sistemas de comunicación. - Sistema para dar charlas a nivel comercial.	- Jefe de Inteligencia Comercial	
OLP2	Incrementar la ocupabilidad de las instalaciones en términos de almacenamiento pasando de 30% a 70% al año 2025.				
OCP 2.1	Al 2016, estructurar y gestionar con Mincetur, la Cámara de Comercio de la zona de influencia y ADEX, una capacitación mensual, gratuita acerca de la exportación directa de productos a través del Puerto de Paita. (a) USD 4,000	-Material audiovisual para las capacitaciones, módulos para eventos, <i>merchandising</i> .	- Proyector multimedia y laptop	-Jefe de comunicaciones. -Servicio de atención de counter durante eventos.	
OCP 2.2	Al 2017 generar y difundir formalmente una política pública de descuentos de los servicios portuarios basada en la cantidad de TEUs movilizadas por cliente, al menos 2% de crecimiento en TEUs anuales por tarifas diferenciadas. (a) USD 600	- Instalaciones administrativas para reuniones	- Informe de estudio de los competidores del puerto.	- Departamento de Ventas.	
OCP 2.3	A partir del 2016, firmar acuerdos con al menos una línea naviera por año para que el Puerto de Paita gestione sus contenedores refrigerados generando un incremento de 1,000 contenedores anuales. (c) USD 800,000	Ampliación del área para almacenamiento de contenedores.	- Un equipos <i>reach staker</i> adicional.	Contratación de nuevo personal que pueda encargarse de las nuevas actividades derivadas.	
OCP 2.4	Lograr que los consumos de materiales para el sector de construcción y minero de la zona de influencia se importen a través del puerto mediante el seguimiento de licitaciones, obras públicas, planes de gobierno, etc., alcanzando un incremento de 4% de las importaciones anuales durante los años 2016, 2017, 2018 y 2019 (a) USD 50,000	- Información en medios físicos y digitales de servicios del puerto.	- Estudios de concursos de grandes obras públicas y privadas del sector construcción.	- Jefe de Inteligencia Comercial y supervisores comerciales.	
OLP3	Migración del 100% de procesos operativos a la plataforma TOS para el año 2020, y lograr la vinculación con los principales <i>stakeholders</i> de la cadena de comercio exterior mediante un <i>Port Community System</i> para el año 2025.				
OCP 3.1	Al 2016 asignar un equipo encargado de gestionar las tareas que permitirán la completa migración de todas las actividades al sistema TOS. (b) USD 53,500	-Materiales de oficina. -Manuales, charlas de capacitación, asesoría externa	-Dos Laptops	-Contratación temporal de dos personas dedicadas a la implantación del sistema	
OCP 3.2	Al 2017, liderar la implementación del <i>Port Community System</i> (VUCE) mediante una alianza con SUNAT como sponsor del proyecto programando reuniones mensuales entre esta institución y los principales <i>stakeholders</i> . (b) USD 1,000	- Instalaciones administrativas de la SUNAT y la organización portuaria.	- Redes y sistemas de comunicación.	- Departamento de Administración y Gerencia general.	
OCP 3.3	Al 2016, presentar una petición formal a organizaciones como el APN y SUNAT para convertirse en el piloto de prueba de la plataforma VUCE para la Macro Región Norte del país. (b) USD 2,000,000	-	-Sistema ERP (Navis N4) implementado.	-Equipo multifuncional para la implementación del sistema portuario.	

Objetivo a largo plazo (OLP)		Recursos			
Objetivo a corto plazo (OCP)	Recursos financieros	Recursos Físicos	Recursos Tecnológicos	Recursos Humanos	
OCP 3.4	A partir del 2016, programar 40 horas de capacitación a los trabajadores portuarios en temas del funcionamiento el sistema TOS y su interrelación con plataformas como el VUCE.	(b) USD 30,000	- Área acondicionada disponible. - Computadoras. - Material de entrenamiento.	- Software TOS y VUCE implementadas y operativas. - Sistema para dar clases para nivel operacional ( <i>user</i> ). - Sistema para dar clases para nivel administrador ( <i>super user</i> ).	- Dos capacitadores de la empresa Navis con competencias de comunicación y experiencia dictando capacitaciones a nivel operacional y administrador.
<b>OLP4</b> Posicionamiento de la organización del Puerto de Paita para el año 2020 como una empresa socialmente responsable mediante la obtención del Premio Perú 2021.					
OCP 4.1	Consolidar la imagen del Puerto de Paita ante la comunidad a través de la creación de la nueva área de asuntos corporativos para el 2017.	(a) USD 25,200	Oficina administrativa para la ejecución de las tareas.	Equipos de oficina (computador, teléfono).	Contratación de una persona que maneje el área de asuntos corporativos.
OCP 4.2	Generar por lo menos dos publicaciones anuales en los principales medios locales y nacionales acerca de los logros del programa social que impulsa la concesión.	(a) USD 12,000	-	-Servicio de publicaciones escritas en medios locales	-Coordinación por el área de marketing.
OCP 4.3	Planificar un programa de comunicación anual a los principales <i>stakeholders</i> de la región con la información relevante de las actividades del puerto, como es el reporte de sostenibilidad.	(a) USD 1,000	- Instalaciones administrativas para reuniones y material de oficina para redacción.	- Plan de comunicaciones.	- Jefatura de Asuntos Corporativos.
OCP 4.4	A partir del 2017, ejecutar al menos dos eventos informativos anuales dirigidos a las principales entidades educativas (universidades), autoridades regionales, entre otros, donde se muestre la importancia del puerto para la actividad económica de la región.	(a) USD 10,000	- Área acondicionada disponible. - <i>Brochures</i> del Puerto.	- Video institucional del Puerto de Paita. - Presentación interactiva de información del Puerto de Paita. - Equipos técnicos (proyector, laptop).	- Jefatura de Asuntos Corporativos. - Gerente General.
OCP 4.5	Al 2016 definir el alcance del proyecto "Paita Perú 2021", que permita al puerto alcanzar el reconocimiento de responsabilidad social empresarial.	(b) USD 10,000	-Compra de bases del programa 2021.	-Consultoría externa	-Formar el Equipo multidisciplinario "Paita Perú 2021".
OCP 4.6	Del 2017 al 2019, ejecutar las tareas derivadas del plan para obtener el reconocimiento Perú 2021.	(b) USD 100,000	- Instalaciones administrativas para reuniones, oficinas adecuadas	-Adecuación de los sistemas/instalaciones/procesos del puerto.- Plan para lograr reconocimiento 2021. - Normas internacionales. - Conocimientos especializados en sostenibilidad y medio ambiente.	-Contratistas especialistas en ejecución y supervisión de obras portuarias
OCP 4.7	Al 2016 se debe de implementar un programa anual de incentivos por bonos para las mejores propuestas medioambientales realizadas por los colaboradores del Puerto de Paita.	(a) USD 10,000	Bono de S/1,000, para las 10 mejores ideas. Total anual: S/10,000.	Equipos de cómputo para consolidar información.	Junta o equipo evaluador compuesto por la gerencia del puerto.
<b>OLP5</b> Contar con la infraestructura necesaria (muelle de 400 metros y calado de 16 metros) para la atención de naves de sexta generación para el año 2020.					
OCP 5.1	Al 2020, realizar la ampliación del muelle a 400 metros de longitud.	(c) USD 5,000,000	- Maquinaria, herramientas e implementos de seguridad para llevar a cabo los trabajos de manera correcta. - Instalaciones portuarias.	- Técnica de construcción de ampliación de muelles y ampliación de profundidad de calado. - Asesoría Legal - Empresa	- Gerente de proyectos, Jefe de Compras, Gerente de Operaciones - Supervisor temporal de Obra
OCP 5.2	Al 2016, programar 40 horas de capacitación para los nuevos operadores de equipos portuarios (grúas). Y generar 4 horas de capacitación de refuerzo para el personal regular.	(b) USD 2,000	-Material de capacitación en base a la información técnica del fabricante. -Charlas de capacitación y Capacitación teórico-práctica en el puerto.	-Grúas pórtico. -Instalaciones del puerto.	-Personal técnico que instala las grúas en el puerto. -Operadores de las grúa pórtico
OCP 5.3	Al 2017, ejecutar la remoción total del buque hundido en la bahía.	(c) USD 3,000,000	- Área disponible para trabajo de empresas tercerizadas.	-Ingeniería en el diseño del proyecto -Conocimiento en requisitos y normas aplicables - Grúas	-Empresas terceras especializadas en remoción de naves hundidas
OCP 5.4	Al 2020, ejecutar las obras de dragado para alcanzar los 16 metros de calado.	(c) USD 1,050,000	-Disposición de las instalaciones del puerto para hacer los trabajos.	Servicio especializado de dragado en muelles marítimos	- Gerente de proyectos, Jefe de Compras, Gerente de Operaciones - Supervisor temporal de Obra
<b>OLP6</b> Al año 2020 contar con un terminal de cruceros reconocido por el MINCETUR para el ingreso de turistas a la región norte del Perú.					
OPC 6.1	Al 2020, generar acuerdos con MINCETUR para la promoción del puerto como puerta de ingreso turístico a la zona norte del Perú.	(a) USD 40,000	-Información publicitaria del puerto. -Área acondicionada disponible. -Informe de Pre factibilidad del Proyecto con información de beneficios del mismo a toda la cadena vinculada.	- Video institucional del Puerto de Paita. - Presentación interactiva de información del Puerto de Paita. - Equipos técnicos (proyector, laptop).	- El gerente comercial debe de liderar a un equipo multidisciplinario conformado por el área Comercial, Finanzas, Operaciones.
OPC 6.2	Al 2019, formar un <i>joint venture</i> con empresas de cruceros para ofrecer sus instalaciones como puerta de ingreso a la zona norte del Perú.	(a) USD 5,000	-Asesoría legal externa.	-Dos viajes para lograr el contrato con <i>Princess Cruises</i> .	-Jefe de Inteligencia Comercial.
OPC 6.3	Al 2020, ejecutar y culminar las obras para el acondicionamiento del muelle en cuanto a las instalaciones necesarias para el control de migraciones de los turistas que arriben a través del puerto.	(b) USD 30,000	- Área disponible	-Ingeniería en el diseño del proyecto -Conocimiento en requisitos y normas aplicables	- Gerente de proyectos.

Nota: (a) gastos anuales, (b) inversiones que se realizarán una sola vez, (c) inversiones contempladas en el contrato de la concesión.

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

D'Alessio (2012) refirió que las políticas son el medio que regula las acciones de la organización y encamina las estrategias al logro de la visión. Como parte de la implementación estratégica, en la Tabla 68 se define las políticas que acotan el accionar en las estrategias seleccionadas:

- P01 Reclutar profesionales de alta capacidad técnica y directiva para garantizar la alta competencia interna de la organización;
- P02 Reconocer, recompensar y promover a los empleados por el buen trabajo que se refleje la mejora de los costos y del servicio a los cliente;
- P03 Establecer la remuneración del nivel gerencial en función de los resultados del Puerto;
- P04 Asegurar la capacitación y actualización permanente del personal operativo y administrativo del puerto;
- P05 Los directivos y trabajadores del puerto buscarán liderar y participar en toda actividad que propicie el desarrollo del puerto;
- P06 Búsqueda continua del incremento de la rentabilidad del puerto en las decisiones comerciales, administrativas y operativas;
- P07 Promover la difusión de la oferta de servicios del puerto tanto para los clientes y la comunidad vinculada de la Macro Región Norte del Perú y Brasil; como en los foros internacionales que expandan el alcance del puerto a nivel internacional;
- P08 Buscar permanentemente la reducción de tiempo de: estadía, actividad operativa, y facturación de servicios;

- P09 Todas las decisiones que comprometan inversiones mayores deben ser concursadas y las adquisiciones tendrán rangos de aprobación de acuerdo al monto comprometido;
- P10 Fomentar la creación de servicios integrados para facilitar el comercio;
- P11 Operar con tecnología de vanguardia;
- P12 Enfocarse en la incursión en segmentos de mercados no atendidos;
- P13 Buscar contribuir al desarrollo de la comunidad vinculada al puerto y;
- P14 Brindar información a la comunidad vinculada a través de canales de comunicación adecuados.

#### **7.4 Estructura del Puerto de Paita**

D'Alessio (2012) precisó que “el peor error es intentar implementar nuevas estrategias con una estructura antigua” (p. 484). En ese sentido se propone reorganizar el organigrama actual del Puerto de Paita, esta estructura permitirá poner énfasis en el logro de los objetivos. Esta reestructuración que se presenta en la Figura 49 se debe enfocar en las siguientes acciones:

1. Actualmente el Puerto de Paita tiene fusionado el área de administración y comercialización. Se propone crear un área de Inteligencia Comercial que permitirá captar carga de exportaciones que actualmente se dirige al Callao, asimismo es menester desarrollar el ingreso de importaciones destinadas al mercado de la zona de influencia, logrando descongestionar las pistas y eliminando los sobrecostos debido al transporte.
2. Unificar las unidades con funciones similares o complementarias.
3. Crear la Gerencia de Seguridad, Medio ambiente y Responsabilidad Social que permitirá tener una mejor comunicación con la comunidad vinculada.
4. Considerar *outsourcing* para las actividades que no represente el *core* del negocio.

5. Separación de área de recursos humanos cuya función será primordial en la captación, selección y retención del personal.

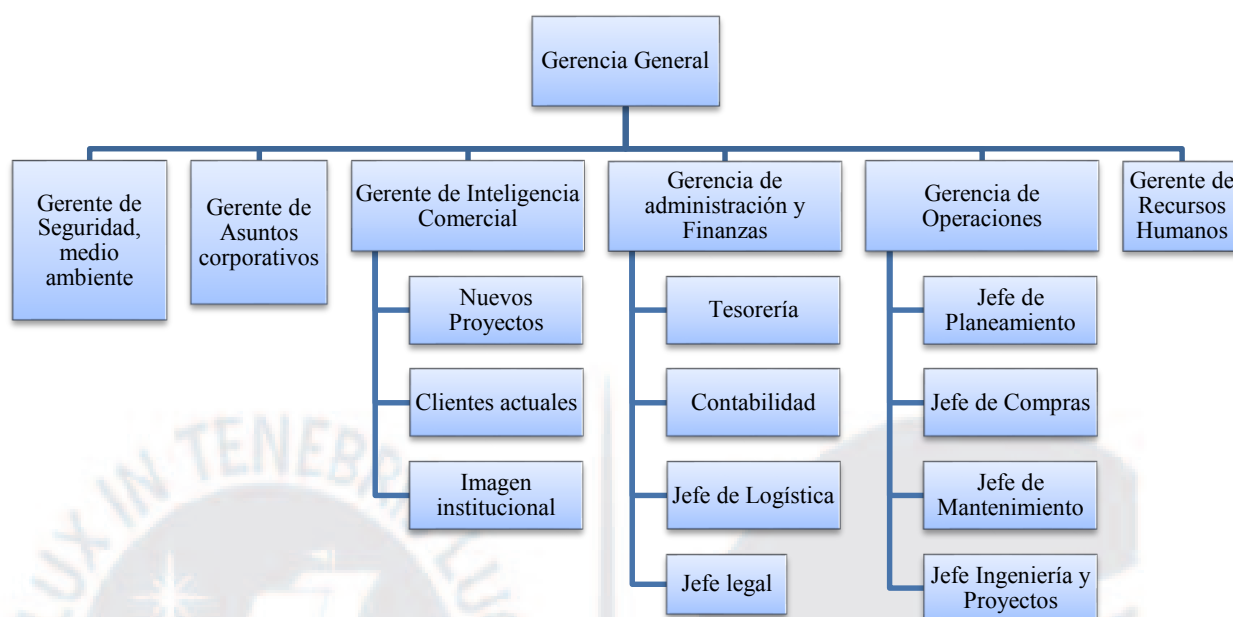


Figura 49. Propuesta de nueva estructura del Puerto de Paita

### 7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El Puerto de Paita ha definido políticas y procedimientos alineados a salvaguardar el cuidado por el medio ambiente. De esta manera, ha consolidado en su Política de Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio ambiente, compromisos que soporten este fin. Dicho documento tiene como objetivo principal, establecer las normas para la protección ambiental que deben ser cumplidas por el puerto bajo la premisa de cumplir las normas ambientales vigentes y los convenios internacionales en donde Perú ha sido suscrito.

Con el devenir de los años la preocupación por el medio ambiente y la sostenibilidad del planeta ha ido en aumento por lo que actualmente es inconcebible realizar cualquier proyecto ignorando estos aspectos. El auge de la tecnología ha uniformizado el acceso a la información por lo que cualquier evento que altere el medio natural es comunicado inmediatamente, las personas cada día más están cobrando especial interés por el tema medioambiental por lo que si una empresa incumple los estándares ambientales establecidos puede causar conflictos con su comunidad aledaña y atentar contra su propia sostenibilidad.

Tabla 68

## Políticas del Puerto de Paita

	E1 Penetración en el mercado, consolidándose como la principal plataforma para el comercio entre la Macro Región Norte del Perú y el mercado internacional.	E2 Desarrollo de mercado, constituyéndose como una plataforma de comercio entre la zona de influencia del puerto de Manaus en Brasil y el continente asiático.	E3 Diversificación conglomerada, mediante la utilización del muelle espigón como muelle de pasajeros para cruceros a través de una alianza con Mincetur.	E4 Penetración en el mercado mediante la mejora de la infraestructura del puerto para brindar servicios portuarios a embarcaciones super post Panamax o mayores (sexta generación)	E5 Desarrollo del mercado de importación de bienes en la zona de influencia del puerto.	E6 Establecer alianzas estratégicas con empresas relacionadas al rubro de comercio exterior para integrar servicios basados en un sistema de comunidad portuaria.	E7 Reestructurar la organización del puerto de manera que soporte las futuras exigencias sociales y medioambientales, y a la vez comunique el desempeño del puerto a los miembros de la comunidad vinculada.
P01	Reclutar profesionales de alta capacidad técnica y directiva para garantizar la alta competencia interna de la organización.	X	X	X	X	X	X
P02	Reconocer, recompensar y promover a los empleados por el buen trabajo que se refleje la mejora de los costos y del servicio a los clientes.	X	X	X	X	X	X
P03	Establecer la remuneración del nivel gerencial en función de los resultados del Puerto.	X	X	X	X	X	X
P04	Asegurar la capacitación y actualización permanente del personal operativo y administrativo del puerto.	X	X	X	X	X	
P05	Los directivos y trabajadores del puerto buscarán liderar y participar en toda actividad que propicie el desarrollo del puerto.	X	X	X	X	X	X
P06	Búsqueda continua del incremento de la rentabilidad del puerto en las decisiones comerciales, administrativas y operativas.	X	X	X	X	X	X
P07	Promover la difusión de la oferta de servicios del puerto tanto para los clientes y la comunidad vinculada de la Macro Región Norte del Perú y Brasil; como en los foros internacionales que expandan el alcance del puerto a nivel internacional.	X	X	X	X	X	
P08	Buscar permanentemente la reducción de tiempo de: estadía, actividad operativa, y facturación de servicios.	X	X	X	X	X	
P09	Todas las decisiones que comprometan inversiones mayores deben ser concursadas y las adquisiciones tendrán rangos de aprobación de acuerdo al monto comprometido.	X	X	X	X	X	X
P10	Fomentar la creación de servicios integrados para facilitar el comercio.	X	X	X	X	X	
P11	Operar con tecnología de vanguardia.	X	X	X	X	X	
P12	Enfocarse en la incursión en segmentos de mercados no atendidos.						
P13	Buscar contribuir al desarrollo de la comunidad vinculada al puerto.	X	X	X	X	X	X
P14	Brindar información a la comunidad vinculada a través de canales de comunicación adecuados.	X	X	X	X	X	X

Dentro de los acuerdos que se tienen como país y que por ende deben ser respetados por el Puerto de Paita se encuentran: “Cumbre para la tierra”, el cual se basa en la protección del medio ambiente, en concordancia con el desarrollo económico y social; “Convenio MARPOL 73/78”, que se refiere al convenio internacional para prevenir la contaminación por los buques; “Convenio de Londres de 1972”, a manera de promover el control efectivo de todas las fuentes de contaminación del medio marino y evitar la contaminación marina por vertimiento de desechos; por último el “Convenio de Basilea 1989”, cuyo objetivo es regular los movimientos transfronterizos de desechos peligrosos entre países.

Asimismo, el Puerto de Paita se compromete a realizar evaluaciones frecuentes al aire y agua. Dentro del primer grupo, se contemplan monitoreos a la emisión de gases, como dióxido de azufre, monóxido y dióxido de carbono y por último óxido de nitrógeno, además este rubro incluye la revisión de la generación del ruido asociada a la operación portuaria. Para el caso del agua, los principales factores que afectan son derrames de combustible, aceites y grasas, provenientes de los vehículos y embarcaciones. La ventaja de no necesitar continuo dragado es que no se afecta la ecología del lugar. Por último, se debe tener especial cuidado en la afectación de la flora y fauna ya que la generación de ruidos o el vertido de aguas pueden ocasionarles daños irreparables. El resumen de daños a las inmediaciones del puerto se detalla en el siguiente listado:

- Derrames y descargas de petróleo.
- Liberación de contaminantes en base a la resuspensión del sedimento.
- Destrucción del hábitat.
- Cambios en la composición química y circulación del agua.
- Contaminación debido al vertimiento del material de dragado.
- Preocupaciones ocupacionales y de salud pública.
- Contaminación debido a la eliminación de material de dragado.

- Erosión y sedimentación debido a cambios morfológicos ocasionados por la profundización y ampliación del canal y desarrollo de la zona.
- Pérdida de hábitats frágiles (tierras húmedas) debido al desarrollo de la playa y con relación al puerto.
- Pérdida de usos existentes y futuros de la tierra.
- Contaminación acústica.
- Generación de polvo debido a obras.

Existe un programa de monitoreo ambiental en donde se garantiza el correcto cumplimiento de las indicaciones preventivas y de mitigación contenidas en el plan de manejo ambiental, para de esta manera lograr una armonía con la naturaleza que rodea las instalaciones. Por último, se tiene contemplado generar capacitaciones a los trabajadores acerca de la importancia de la conservación del ambiente y de las normas de conducta que se deben de tomar para tener una relación adecuada con la comunidad (TPE, (2015c).

#### **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Los trabajadores del Puerto de Paita constituyen un factor importante y determinante para los niveles de productividad y competitividad de la organización; es por eso que dentro del organigrama propuesto se identifica el implementar una Gerencia de Recursos Humanos como área independiente y que reporte directamente a la Gerencia General, ya que, en la actualidad, la jefatura de Recursos Humanos reporta a la Gerencia de Administración y Finanzas. El objetivo de la nueva estructura es enfocarse en funciones que tienen como base los valores del Puerto, éstas son: (a) estandarización de procesos de selección y reclutamiento de personal idóneo para las vacantes disponibles, (b) plan de desarrollo organizacional del actual personal del Puerto de Paita, (c) plan de capacitaciones, entrenamientos y talleres tanto a personal operativo como a personal administrativo y gerencial, (d) implementación de proceso de evaluación de desempeño a los objetivos planteados a inicio de cada año, (e)



sistema de incrementos salariales anuales de acuerdo al performance del trabajador, (f) implementación de un plan de beneficios sociales atractivos para el trabajador y (g) plan de inclusión a los trabajadores en los programas de responsabilidad social y medio ambiental que fomenta la organización.

Dentro de lo relacionado al proceso de selección de nuevo personal, se destaca la creación de un área de inteligencia comercial para el Puerto de Paita, el rol de recursos humanos es determinante para identificar a la persona idónea para liderar esta área, ya que la implementación de la misma será vital para el cumplimiento de los objetivos que tendrá el Puerto de Paita de aquí en adelante ya que será el encargado en conseguir a nuevos clientes, en diversificar la oferta del Puerto como por ejemplo el de brindar servicios de puerto para pasajeros de cruceros e inclusive en explorar nuevos sectores industriales que en la actualidad no usan al puerto como puerta de acceso de salida y entrada al país; el gerente de esta área debe de ser una persona con experiencia reconocida en gestión comercial portuaria, con visión y con capacidades de comunicación, análisis, responsabilidad y negociación; él y el equipo que lidere deben ser creativos y estar orientados en seguir las estrategias planteadas para el logro de resultados de los objetivos de corto y largo plazo que está orientado en la generación de mayor movimiento de TEUs y ocupabilidad del Puerto.

Así mismo, el área de recursos humanos será vital para asegurar los planes de capacitaciones a operarios de las modernas tecnologías que el puerto ha adquirido y seguirá adquiriendo, en primer lugar, se debe seleccionar personal instruido y con experiencia en uso de equipos similares y en segundo lugar se debe de gestionar un plan adecuado de entrenamiento del personal para el correcto uso de los equipos; adicionalmente para el personal administrativo es importante estar capacitado en temas que le aportarán una mayor eficiencia dentro de su rol en la organización, por ejemplo, en el uso de la herramienta TOS el cual permitirá manejar información en tiempo real de las distintas operaciones portuarias e

inclusive con miembros de la comunidad portuaria; se debe de seleccionar a aquellas personas que será capacitadas tanto a nivel usuario como a nivel experto y finalmente recursos humanos debe de instaurar un programa de talleres vivenciales dirigidos hacia los gerentes y jefes con personal a cargo especialmente en temas relacionados a gestión y liderazgo; esto es clave ya que se necesita asegurar el éxito de las estrategias por medio de líderes transformacionales que inspiren a sus equipos; teniendo como foco central la misión, los valores y los objetivos de corto y largo plazo.

El área de recursos humanos debe velar para que todos sus trabajadores, sin excepción, se sientan cómodos y orgullosos de trabajar en el Puerto de Paita y acciones como hacerlos partícipes en procesos de desarrollo organizacional, proceso de revisión de cumplimiento de objetivos y en programas, como por ejemplo, el de incentivos por bonos a propuestas destacadas que fomenten de que el Puerto de Paita sea reconocido como una organización socialmente responsable con la comunidad vinculada. Todos estos procesos y programas mencionados involucrarán al personal y propiciarán un mayor bienestar, una mayor motivación y la mejora continua del clima y entorno laboral, convirtiéndose así en un excelente lugar de trabajo.

### **7.7 Gestión del Cambio**

El proceso de cambio atraviesa una serie de fases que necesitan un espacio de tiempo apropiado para su implementación. Es necesario reconocer que la mayoría de decisiones para gestionar un cambio en la organización están asociadas a una observación más profunda de la situación competitiva de la empresa, su posición en el mercado, su desempeño financiero y finalmente su avance tecnológico. Una vez evaluada la posición de la empresa se debe de generar un carácter de urgencia por el cambio. Este se ve reflejado cuando el 75% de los tomadores de decisión están convencidos que es necesario realizar ajustes en el negocio.

La gestión del cambio según lo expuesto por Kotter (2007) requiere de ocho pasos básicos para transformar una organización. Entre ellos se establecen acciones para lograr la modificación de conductas y tareas. Entre los principales actos a realizar se debe tener: (a) carácter de urgencia, (b) conformar un equipo facultado, (c) crear una visión, (d) comunicar la visión, (e) facultar a otros para lograr la visión, (f) planificar y crear objetivos de corto plazo, (g) consolidar progresos y producir más cambio, (h) institucionalizar los nuevos enfoques. Esta lista concuerda con la expresada por D'Alessio (2012), quien extiende a 12 los pasos para lograr la transformación; los puntos adicionales no revisados por Kotter se refieren a: (a) planear una estrategia de cambio, (b) usar tecnologías de información y comunicación como facilitadores, (c) usar permanentemente la referenciación y (d) tercerizar cuando sea posible. Las actividades añadidas están estrechamente ligadas al entorno actual y complementan perfectamente este concepto.

Para el caso del Puerto de Paita, se ha determinado como ruta principal para el cumplimiento de la visión y por ende objetivos trazados, mantener una cultura de innovación tecnológica, la cual se ve reflejada en la maquinaria de última generación adquirida; y la compra de un nuevo sistema portuario (N4 Navis) – Terminal Operating System- que brindará mayor rapidez a las operaciones del puerto. Asimismo, se ha sugerido un cambio de estructura organizacional, el cual es necesario para alcanzar la cuota de 800,000 TEUS anuales. Dentro de los nuevos roles y áreas creadas se encuentra la jefatura de inteligencia comercial que permitirá el ingreso a nuevos mercados, que han sido identificados luego de proyectos como el IIRSA y Chavimóchic. Una jefatura adicional ha sido pensada para mejorar la imagen institucional y así cambiar la percepción negativa que pueden tener algunos *stakeholders* acerca del Puerto de Paita. Este cambio tiene como fin sentar las bases para alcanzar el Premio 2021 de responsabilidad social.

## 7.8 Conclusiones

Los objetivos de corto plazo planteados son actividades enfocadas en reducir uno de los problemas más importantes del puerto que es el bajo volumen de importaciones lo cual genera que: (a) el costo de la cadena logística de Paita se encarezca debido al pago de un falso flete por la ausencia de carga para el transporte terrestre de retorno desde el puerto hacia el interior del país, y (b) la percepción de que las tarifas del puerto son altas dado que el volumen que maneja en la actualidad no le permite disolver sus costos fijos. Por estas dos razones existen muchos clientes que optan por usar los servicios de puertos como el Callao.

La estructura organizacional actual del Puerto de Paita es pequeña y está orientada en entregar un buen servicio a través de la excelencia operativa de sus instalaciones; sin embargo esta estructura de sesgo interno hace que la organización tenga una postura pasiva hacia el desarrollo de clientes, productos, mercados y nuevos negocios aprovechando las oportunidades de conectividad como el IIRSA Norte, los proyectos Olmos y Chavimochic entre otros; por esto la nueva estructura organizacional busca explotar las fortalezas y oportunidades del puerto a través de un área comercial que salga agresivamente al mercado para generar más carga al puerto y cerrar la amplia brecha que hoy existe entre las importaciones y exportaciones.

Para poder concretar los objetivos de corto plazo no solo se cambia la estructura organizacional sino que también se asignan recursos operativos y se realizan nuevas inversiones para el desarrollo de nuevos productos; es así que los montos de capital requerido se pueden dividir en tres rubros: (a) medio millón de dólares anuales para soportar las nuevas actividades comerciales del puerto, (b) 2.3 millones de dólares para desarrollar nuevas prestaciones en el puerto y que se invertirán por única vez, y (c) 9.9 millones de dólares por obras que están consideradas dentro del contrato de la concesión y que mediante los objetivos

de corto plazo en alienación con los objetivos de largo plazo resultan siendo revalidadas como necesarias para el desarrollo comercial del este.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

La revisión estratégica comprende la etapa de evaluación y control de las actividades. Este proceso de evaluación estratégica es dinámico debido a los continuos cambios de los factores internos y externos de la organización, lo cual conlleva a la necesidad de replantear los objetivos a corto y largo plazo, reformulando los existentes, elaborando planes de acción y de contingencias. Para evaluar el sistema de planeamiento estratégico dinámico, debe existir un sistema de medición que evalúe y compare el desempeño de la organización. Es por ello la necesidad de un Tablero de Control Balanceado que ayude a este fin. Según lo expuesto por Kaplan y Norton (2005), el *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral es un instrumento de gerencia que aporta una visión rápida y sobretodo global a un conjunto de medidas de la actividad empresarial; el objetivo es que los directivos sean capaces de analizar el rendimiento en varias áreas de la organización en simultáneo. Según la interpretación que hicieron Cobbold y Lawrie (2002) acerca del *Balanced Scorecard*, las medidas escogidas hacen referencia a metas específicas y éstas deben ser aprobadas y luego soportadas por los altos directivos de la organización.

El cuadro de mando integral es un complemento perfecto de cualquier sistema de gestión establecido en la organización, pues bien implementado hace posible que las estrategias sean entendidas por todos los colaboradores pues en buena cuenta identifica y alinea los objetivos personales con los objetivos de la organización. Un monitoreo constante de todos los indicadores, ayuda a comprender la estrategia, modificarla o mejorarla, el *feedback* oportuno puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso. Existen ahora tecnologías de información que facilitan el procesamiento de datos de manera que resulte sencillo resumir el estado de la organización en pocos indicadores y tomar decisiones en base a ellos. El *balance scorecard* es un facilitador de la implementación y logro de las estrategias

empresariales ya que permite visualizar el desempeño de la organización desde cuatro frentes y no solo desde la esfera financiera. La lógica que sigue es fácil de comprender, pues es un efecto en cadena que nace de la estrategia fortaleciendo primero las capacidades internas de aprendizaje y de procesos, para luego cumplir con la propuesta de valor ofrecida al cliente, quien en reconocimiento preferirá los productos o servicios que luego se capitalizará en mayor rentabilidad para la organización. A continuación se detallan las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*.

### **8.1.1 Aprendizaje y crecimiento interno**

La perspectiva interna sirve para que los directivos concentren su atención en las operaciones internas que les permitan satisfacer a los clientes; asimismo permite identificar competencias centrales y la tecnología necesaria para asegurar un liderazgo continuo en el mercado. La perspectiva de la innovación y el aprendizaje mide qué tan bien una empresa se prepara para adecuarse a los cambios del entorno o ser un generador de cambios; es decir, que tan buena es para innovar, mejorar, aprender y así crear más valor para los clientes y para la empresa.

### **8.1.2 Procesos internos**

Con miras a lograr que la visión de la empresa sea alcanzada es necesaria la búsqueda de la mejora continua de los procesos internos de la organización ya que son el soporte que harán posible que a medida vayan surgiendo nuevos requerimientos como crecimiento de la carga comercializada, nuevos servicios, mayor ocupabilidad del patio entre otros se pueda cumplir satisfactoriamente con la propuesta de valor del Puerto de Paita. El fiel cumplimiento de los OCPs ayudarán a mejorar: (a) la fluidez del tránsito de camiones, (b) la implementación de un nuevo sistema de gestión que minimizará el tiempo de respuesta a sus clientes internos como externos, (c) la interconectividad entre todos los *stakeholders* de la organización, (d) mayor capacidad del muelle, (e) mayor maniobrabilidad de los buques para

el practicaaje, (f) mayor calado, (g) mayor eficiencia en el manejo de carga y (h) diversificación de servicios.

### **8.1.3 Clientes**

Esta perspectiva es la propuesta de valor específica y diferenciada que la organización está proporcionando a sus clientes; bajo esta perspectiva el cuadro de mando exige que organización traduzca la misión formulada en medidas concretas que reflejen los factores que son de interés del cliente. Las perspectivas del cliente se subdividen en cuatro categorías: (a) plazo, (b) calidad, (c) eficacia, y (d) servicio y costo.

### **8.1.4 Financiera**

Permite medir el resultado de los indicadores de los OCP planteados que tienen como base mejorar los beneficios financieros hacia los accionistas del Puerto de Paita. El cumplimiento de la meta de los indicadores planificados se traducirá en la satisfacción por parte de los accionistas, quienes estarán de acuerdo con la gestión y con los servicios brindados por parte del Puerto de Paita y que le permitirán alcanzar la visión de ser uno de los 25 principales puertos de Latinoamérica e impulsor de la Macro Región Norte y del Perú.

Dentro de los OCP planteados se destaca el incremento en los ingresos por servicios portuarios del Puerto de Paita, producto de un crecimiento sostenido del 13.5% anual en lo referente al movimiento de contenedores, al crecimiento en 12.8% anual respecto a la tasa de importación mediante desarrollo de mercado y a los ingresos por la prestación de nuevos servicios como el de terminal de cruceros.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)**

El Tablero de Control Balanceado que se muestra en la Tabla 69, es una herramienta de control estratégico que permite obtener una visión integral evaluando las estrategias por medición y comparación, facilitando la implementación exitosa de estas, y permitiendo apreciar la dirección a la que se dirige y corrigiéndola si fuera necesario (D'Alessio, 2012).



Tabla 69

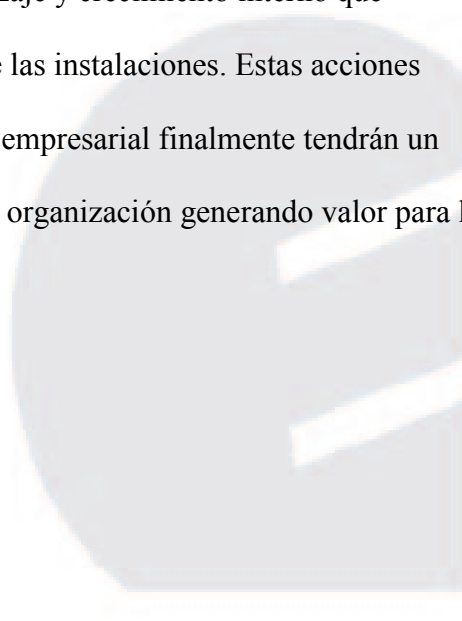
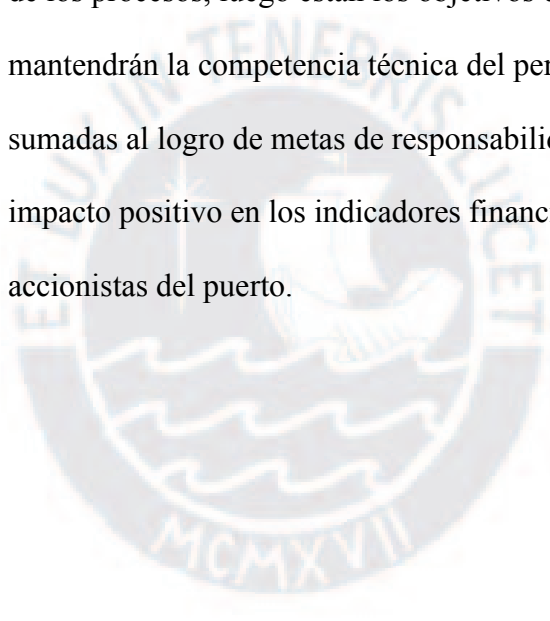
*Balance Scorecard del Puerto de Paita*

Perspectiva		Objetivo a corto plazo (OCP)	Indicador	Unidad
Financiera	OCP 1.1	A partir del año 2016, incrementar en 13.5% anual el movimiento del Puerto de Paita tomando como base los 200,000 TEUs que se movilizaron durante el año 2014 mediante la creación de un área de inteligencia comercial enfocada en promover mayores negocios.	% de crecimiento anual en TEUs	Porcentaje
	OCP 1.2	A partir del año 2018, se desarrollará una fuerza de ventas que se encargue exclusivamente de potenciar y dar soporte a los negocios con Brasil a razón de 18,000 TEUs anuales que serán impulsados con la culminación del IIRSA Norte y el Puerto de Yurimaguas.	Cantidad de TEUs anuales	Unidades
	OCP 1.3	A partir del 2017, concretar acuerdos comerciales de importación en los sectores de <i>retail</i> , automotriz, farmacéutico con una cuota asignada de 26,000 TEUs anuales.	Cantidad de TEUs anuales	Unidades
Clientes	OCP 1.6	A partir del 2016, identificar a los clientes que se encuentran en límite de la zona de influencia entre Paita y Callao (en términos económicos de su cadena de transporte) y capturar al 50% ofreciéndoles descuentos especiales sobre las tarifas establecidas.	% de clientes captados anual	Porcentaje
	OCP 1.7	Para el 2017 se debe impulsar los servicios portuarios a potenciales clientes a través de la asistencia a por lo menos dos ferias internacionales especializadas en agro exportación.	Número de nuevos clientes captados	Unidades
	OCP 2.1	Al 2016, estructurar y gestionar con Mincetur, la Cámara de Comercio de la zona de influencia y ADEX, una capacitación mensual, gratuita acerca de la exportación directa de productos a través del Puerto de Paita.	Número de nuevos clientes captados	Unidades
	OCP 2.2	Al 2017 generar y difundir formalmente una política pública de descuentos de los servicios portuarios basada en la cantidad de TEUs movilizados por cliente, al menos 2% de crecimiento en TEUs anuales por tarifas diferenciadas.	% de crecimiento anual en TEUs	Porcentaje
	OCP 2.3	A partir del 2016, firmar acuerdos con al menos una línea naviera por año para que el Puerto de Paita gestione sus contenedores refrigerados generando un incremento de 1,000 contenedores anuales.	Número de contenedores refrigerados adicionales	Unidades
	OCP 2.4	Lograr que los consumos de materiales para el sector de construcción y minero de la zona de influencia se importen a través del puerto mediante el seguimiento de licitaciones, obras públicas, planes de gobierno, etc., alcanzando un incremento de 4% de las importaciones anuales durante los años 2016, 2017, 2018 y 2019	% de crecimiento anual	Porcentaje
	OCP 4.1	Consolidar la imagen del Puerto de Paita ante la comunidad a través de la creación de la nueva área de asuntos corporativos para el 2017.	Resultado en encuesta anual de imagen corporativa	Porcentaje
	OCP 4.2	Generar por lo menos dos publicaciones anuales en los principales medios locales y nacionales acerca de los logros del programa social que impulsa la concesión.	Número de publicaciones realizadas	Unidades
	OCP 4.3	Planificar un programa de comunicación anual a los principales <i>stakeholders</i> de la región con la información relevante de las actividades del puerto, como es el reporte de sostenibilidad.	Número de <i>stakeholders</i> alcanzados.	Unidades
	OCP 4.4	A partir del 2017, ejecutar al menos dos eventos informativos anuales dirigidos a las principales entidades educativas (universidades), autoridades regionales, entre otros, donde se muestre la importancia del puerto para la actividad económica de la región.	Número de entidades alcanzadas	Unidades

Perspectiva	Objetivo a corto plazo (OCP)	Indicador	Unidad	
	OCP 4.5	Al 2016 definir el alcance del proyecto "Paita Perú 2021", que permita al puerto alcanzar el reconocimiento de responsabilidad social empresarial.	Actividades identificadas al 100%	Porcentaje
	OCP 4.6	Del 2017 al 2019, ejecutar las tareas derivadas del plan para obtener el reconocimiento Perú 2021.	Avance del 100% según cronograma	Porcentaje
	OPC 6.1	Al 2020, generar acuerdos con MINCETUR para la promoción del puerto como puerta de ingreso turístico a la zona norte del Perú.	Número de embarcaciones recaladas	Unidades
	OPC 6.2	Al 2019, formar un <i>joint venture</i> con empresas de cruceros para ofrecer sus instalaciones como puerta de ingreso a la zona norte del Perú.	Acuerdos firmados	Unidades
	OCP 1.4	Para el año 2017 crear el servicio de consolidación e inspección de carga refrigerada mediante la construcción de instalaciones que permitan estas actividades sin romper la cadena de frío y con la obtención de todos los requisitos exigidos por las autoridades competentes.	% de avance del proyecto	Porcentaje
	OCP 1.5	Al año 2017 entregar un proyecto para la habilitación del ingreso al puerto a través de una doble vía en coordinación con el IIRSA.	Avance del 100%	Porcentaje.
	OCP 3.1	Al 2016 asignar un equipo encargado de gestionar las tareas que permitirán la completa migración de todas las actividades al sistema TOS.	% de avance de migración	Porcentaje
	OCP 3.2	Al 2017, liderar la implementación del <i>Port Community System (VUCE)</i> mediante una alianza con SUNAT como sponsor del proyecto programando reuniones mensuales entre esta institución y los principales <i>stakeholders</i> .	% de avance de implementación del sistema	Porcentaje
Procesos internos	OCP 3.3	Al 2016, presentar una petición formal a organizaciones como el APN y SUNAT para convertirse en el piloto de prueba de la plataforma VUCE para la Macro Región Norte del país.	% de avance de implementación del sistema.	Porcentaje
	OCP 4.7	Al 2016 se debe de implementar un programa anual de incentivos por bonos para las mejores propuestas medioambientales realizadas por los colaboradores del Puerto de Paita.	% de reducción de recursos utilizados	Porcentaje
	OCP 5.1	Al 2020, realizar la ampliación del muelle a 400 metros de longitud.	Avance del 100% según cronograma	Porcentaje
	OCP 5.3	Al 2017, ejecutar la remoción total del buque hundido en la bahía.	Avance del 100% según cronograma	Porcentaje
	OCP 5.4	Al 2020, ejecutar las obras de dragado para alcanzar los 16 metros de calado.	Avance del 100% según cronograma	Porcentaje
	OPC 6.3	Al 2020, ejecutar y culminar las obras para el acondicionamiento del muelle en cuanto a las instalaciones necesarias para el control de migraciones de los turistas que arriben a través del puerto.	Avance del 100% según cronograma	Porcentaje
Aprendizaje y crecimiento interno	OCP 3.4	A partir del 2016, programar 40 horas de capacitación a los trabajadores portuarios en temas del funcionamiento el sistema TOS y su interrelación con plataformas como el VUCE.	Número de horas de capacitación	Unidades
	OCP 5.2	Al 2016, programar 40 horas de capacitación para los nuevos operadores de equipos portuarios (grúas). Y generar 4 horas de capacitación de refuerzo para el personal regular.	Número de horas de capacitación por persona	Unidades

### 8.3 Conclusiones

Al analizar las perspectivas de los indicadores del *balanced scorecard* del Puerto de Paita, el 50% de los OCP planteados están enfocadas en los clientes debido a la nueva postura que debe tomar la organización para lograr superar la meta de 800,000 TEU anuales en el 2025, en segundo lugar se encuentran los objetivos enfocados desde la perspectiva de los procesos internos que son los que soportarán el desarrollo de los nuevos servicios y la penetración en el mercado a través de la mejora de la infraestructura del puerto y eficiencia de los procesos, luego están los objetivos de aprendizaje y crecimiento interno que mantendrán la competencia técnica del personal y de las instalaciones. Estas acciones sumadas al logro de metas de responsabilidad social empresarial finalmente tendrán un impacto positivo en los indicadores financieros de la organización generando valor para los accionistas del puerto.



## Capítulo IX: Competitividad del Puerto de Paita

### 9.1 Análisis Competitivo del Puerto de Paita

El ranking de competitividad del IMD, mide la gestión de los recursos y competencias de los países con miras de evaluar su productividad y el bienestar para su población. Este estudio abarca 61 puestos donde se miden factores como: (a) desempeño económico, (b) eficiencia de gobierno, (c) eficiencia en los negocios e (d) infraestructura. Para el caso del estudio del Puerto de Paita, se necesita revisar el avance en este último pilar. Los resultados generales y los factores se presentan en la Tabla 70.

Tabla 70

#### *Ranking Mundial de Competitividad 2015*

País	General			Desempeño Económico			Eficiencia del Gobierno			Eficiencia en negocios			Infraestructura		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Colombia	48	51	51	37	40	46	42	49	51	44	48	41	55	56	54
Perú	43	50	54	32	46	50	33	33	37	41	43	50	60	60	60
Singapur	5	3	3	13	6	3	3	4	2	8	7	7	12	10	7
Holanda	14	14	15	17	15	25	14	18	13	14	12	12	9	11	8

*Nota.* Tomado de “5-year evolution of competitiveness,” por World Competitiveness Center (IMD), 2015. <http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/>

El Perú obtuvo una calificación muy baja en cuanto a infraestructura, factor que repercute directamente sobre la competitividad del puerto. Sus puntos débiles se encuentran en el desarrollo de carreteras y ferrovías, puntos que limitan el desempeño de la actividad portuaria, ya que son necesarios para ingresar o extraer la carga del terminal. Otro aspecto necesario que está relacionado a este factor es la eficiencia del gobierno, ya que con reformas estructurales y jurídicas se pueden agilizar iniciativas que impactarán en el desarrollo de la región y del Perú.

Adicionalmente, se puede incluir el estudio del Índice de Desempeño Logístico – LPI (del inglés *Logistics Performance Index*), el cual es una herramienta desarrollada por el Banco Mundial que mide el desempeño de la cadena logística de abastecimiento en un país.

El puntaje general del Índice de Desempeño Logístico refleja las percepciones de la logística de un país basadas en la eficiencia del proceso del despacho de aduana, la calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, la facilidad de acordar embarques a precios competitivos, la calidad de los servicios logísticos, la capacidad de seguir y rastrear los envíos, y la frecuencia con la cual los embarques llegan al consignatario en el tiempo programado (Banco Mundial, 2015c). En la Tabla 71 se puede apreciar los resultados alcanzados por los países con puertos que son competidores de Perú, y también de sus referentes.

Tabla 71

*Indicadores de Performance Logístico*

País	Índice de performance logístico (valor del 1 a 5)	Tiempo espera de importación (días)	Tiempo espera de exportación (días)	Trámite documentario para importar (número documentos)	Trámite documentario para exportar (número documentos)	Conectividad portuaria (valor del 0 a 100)	Calidad de infraestructura portuaria (valor del 1 a 7)
Colombia	2.64	2	3	6	4	33.1	3.7
Perú	2.84	2	3	7	5	33.6	3.7
Ecuador	2.71	2	3	10	8	21.8	4.7
Singapur	4.00	2	2	3	3	113.2	6.7
Holanda	4.05	2	1	4	4	94.2	6.8

*Nota.* Tomado de “World Development Indicators: Trade facilitation,” por The World Bank, 2010, Wasington:Autor.

Los factores que afectan la competitividad portuaria varían de acuerdo al tipo de tráfico y carga analizada, Piniella (2009) aseguró que las fuerzas competitivas de las empresas de un mismo puerto están determinadas principalmente por los factores productivos como son la tierra, el trabajo, el capital, la tecnología y la posición en el mercado. En términos generales, se pueden resumir en seis los factores que influyen en la competitividad de los mismos, tales son: (a) tradición de la organización, (b) accesibilidad portuaria, (c) apoyo estatal, (d) productividad portuaria, (e) preferencia de los transportistas por el puerto, (f) ventaja comparativa en la localización. Adicionalmente, la APN mencionó en su plan de desarrollo portuario (2012) que los factores de competitividad pueden estar relacionados al

potencial del *hinterland* y posición geoestratégica de los terminales portuarios, la disponibilidad de infraestructuras y espacios portuarios, la oferta de servicios portuarios, tales como calidad, seguridad, tecnologías de información. Por último se hace mención a la vertebración intermodal y la oferta de infraestructura y servicios logísticos. (p.128).

Existen muchos criterios que afectan la competitividad, como se ha mencionado uno de los principales es la calidad de la infraestructura portuaria, la cual integra también la superestructura conformada por la tecnología de última generación adquirida por el Puerto de Paita. En la Figura 50 se muestra el desarrollo de este factor a lo largo de los años en los países competidores y Perú.



Figura 50. Desarrollo y evolución de la calidad de infraestructura portuaria (2007 – 2013). Tomado de “Foro Logística – Sociedad de Comercio Exterior del Perú COMEXPERÚ” por Patiño, 2015. Recuperado de <http://www.comexperu.org.pe/busqueda.aspx?pl=foro>

## 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto de Paita

Verhoeff mencionado por Meersman, Van de Voorde, y Vanel (2010) distinguió cuatro niveles de la competencia portuaria: (a) la primera a nivel interno que viene a ser la competencia denominada intraportuaria o a nivel empresas individuales dentro de un puerto, cuya capacidad competitiva está determinada principalmente por los factores de producción

(trabajo, capital, tecnología y energía; (b) la segunda a nivel externo que viene dado por tres categorías como la competencia entre los puertos, las agrupaciones portuarias y rangos de puertos, en estos niveles la afectación se da por factores regionales, tales como la ubicación geográfica, la infraestructura disponible, el grado de industrialización, la política del gobierno, el nivel de rendimiento del puerto ( número y la frecuencia de los servicios de línea, y el costo del transbordo, el almacenamiento y el transporte interior).

Siguiendo esta clasificación y haciendo un análisis del Puerto de Paita se puede decir que en el ámbito intraportuario no existe competencia a nivel de terminal marítimo ya que existe un solo operador que en este caso es TPE Paita por lo que las prácticas en cuanto a trabajo, capital, tecnología y energía pueden ser consideradas como las mejores prácticas de la zona, sin embargo en el caso de almacenamiento temporal este hecho cambia por la presencia de terminales extraportuarios, los cuales en su afán de seguir manteniendo su *market share* ofrecen algunas prestaciones adicionales creando una sensación de debilidad del Puerto de Paita. Las prácticas mundiales dan cuenta que un Puerto está compuesto por varios operadores a fin de favorecer la competencia entre ellos, al respecto UNCTAD (2002) refirió que la competencia es uno de los motores decisivos de la competitividad. En el nivel externo, referido a su relación con los otros puertos el Puerto de Paita, en su zona de influencia tiene una posición de ventaja dado que ha sido uno de los primeros puertos en ser concesionados, sin embargo existen muchos proyectos en cartera cuyos promotores están pugnando ante la APN para que se hagan realidad entre ellos se puede mencionar al Puerto de Salaverry, del mismo modo también competidores ecuatorianos como Bolívar y Manta están buscando potenciarse, por lo que a largo plazo una posición pasiva puede ser muy peligrosa.

Otra forma de evaluación de la competencia portuaria es la presentada por la APN (2005) en el Plan Nacional de desarrollo Portuario, según el análisis presentado se debe revisar tres aspectos de evaluación: (a) situación geográfica, (b) condiciones físicas e

infraestructurales, y (c) condiciones de explotación. Siguiendo esta metodología se calificó los atributos competitivos de las instalaciones portuarias del Puerto de Paita, la cual se presenta en la Tabla 72. Del diagnóstico se desprende que su posición competitiva ha mejorado en los últimos años a causa de la mejora en la infraestructura, superestructura portuaria y al fortalecimiento de la conectividad marítima; quedando por mejorar la accesibilidad a centros de producción y consumo y los costos.

Tabla 72

*Valoración Cualitativa de los Atributos de Competencia Interportuaria*

Factores	Criterios que se deben evaluar	Puerto de Paita	Puerto de Salaverry	Puerto del Callao
Situación geográfica	Proximidad a rutas marítimas	Regular	Regular	Regular
	Proximidad o buena accesibilidad a centros de producción y consumo	Regular	Regular	Regular
Condiciones físicas e infraestructurales	Calado	Bueno	Regular	Bueno
	Superficies terrestres	Deficiente	Deficiente	Deficiente
	Ausencia delimitaciones infraestructurales	Bueno	Deficiente	Bueno
	Conexiones con el área de influencia	Regular	Regular	Bueno
Condiciones de explotación	Frecuencia de Líneas regulares	Bueno	Bueno	Bueno
	Calidad y disponibilidad de servicios	Bueno	Bueno	Bueno
	Ausencia de barreras administrativas	Bueno	Deficiente	Bueno
	Estabilidad socio – laboral	Bueno	Bueno	Deficiente
	Costo de escala competitiva	Deficiente	Deficiente	Deficiente

*Nota.* Adaptado de “Plan Nacional de Desarrollo Portuario”, por autoridad Portuaria Nacional (APN), 2005. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/apn/plan.php?cat=2>

De cara al futuro, de acuerdo a Meersman, Van de Voorde, y Vanel (2010), la naturaleza de la competencia portuaria ha evolucionado pasando de un enfoque tradicional basado en la rivalidad entre los puertos a una lucha competitiva entre las cadenas de suministro pues el puerto es considerado como un eslabón más de la cadena y no es más un ente aislado. En este nuevo enfoque la consideración más importante es el costo total de la cadena de suministro, el cual debe incluir todos los elementos posibles, es decir los costos relacionados con los buques (por ejemplo el factor tiempo, teniendo en cuenta posibles



retrasos), costos (tasas portuarias, practicaaje), los costos de manipulación de la carga, almacenamiento portuario entre otros. En la Tabla 73 se expone las variables de decisión que los usuarios toma en consideración al momento de escoger un puerto.

Tabla 73

*Variables de decisión para escoger un puerto*

	Dueño de mercancías	Operador de carga	Compañía naviera	Operadores de terminal
Costo	xx	x	xx	xx
Localización	xx	x	xx	xx
Calidad y reputación de las operaciones de puerto	xx	xx	xx	xx
Velocidad/tiempo	x	x	x	xx
Disponibilidad de infraestructura y facilidades	x		xx	xx
Eficiencia	x	xx	x	xx
Frecuencia de naves	x	x	x	
Sistema de información portuaria	x	x	x	xx
<i>Hinterland</i>	x	x	x	xx
Congestión	x	x	x	xx

*Nota.* xx: muy importante, x: importante. Tomado de “Port Competition Revisited”, Meersman, H., Van de Voorde, E., y Vanel, T. , 2010, Review of Business and Economics, p. 222.

Por lo tanto, el objetivo de la gestión, ya sea del puerto y de las empresas implicadas en la cadena logística debe ser alcanzar el costo mínimo posible para toda la cadena en conjunto, ya que los usuarios del puerto en última instancia piensan en términos financieros y económicos. Entonces en el futuro el Puerto de Paita tiene que contribuir en lograr una cadena logística más barata lo que hará posible aumentar su atractivo como puerto de salida o llegada de mercancías.

### 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Puerto de Paita

Como menciona D'Alessio (2012) un clúster es un conjunto de organizaciones que no necesariamente son de la misma industria pero están relacionadas entre sí y que atienden a las solicitudes de productos que una actividad como el comercio exterior demanda de un puerto. La formación de clúster también se caracteriza por la pérdida del dominio total de las operaciones debido a que se tratan de muchas organizaciones y que la suma de la integración de las organizaciones debe ser mayor que el valor que ofrece cada organización individualmente.

Para el caso del Puerto de Paita las principales actividades en las que se apoya el comercio exterior son: (a) los servicios portuarios que suministra el puerto para la carga, descarga y el almacenamiento temporal de mercancías, (b) Un marco legal adecuado y procesos ágiles e integrados dentro de las instituciones de soporte al comercio exterior como son la SUNAT, APN, OSITRAN, MINCETUR, ADEX, SENASA, DICAPI, cámaras de comercio y autoridades regionales integrados a través del VUCE como se muestra en la Figura 51 los servicios de consolidación y des consolidación de carga y almacenaje permanente en los almacenes extra portuarios, (d) el transporte terrestre hacia y desde el puerto y almacenes extraportuarios a las zonas de acopio o distribución interna.

El MTC toma un rol importante dentro de la conformación de un clúster en la zona de influencia del Puerto de Paita debido al proyecto de creación de la ZAL de Paita (Zona de Actividades Logísticas Portuarias) contemplada dentro del Plan de Desarrollo de los Servicios de Logística de Transporte que persigue aprovechar el fraccionamiento de la carga para realizar operaciones logísticas que agreguen valor a la cadena. La ZAL de Paita tendría destinada 27 hectáreas dentro del terreno de CETICOS y se encuentra ubicada a 4 km del puerto y según los estudios hechos por el MTC (2014b), requeriría una inversión de 35 millones de dólares bajo la modalidad de concesión al sector privado. En la zona se darían

servicios adicionales tales como tener áreas dedicadas a la consolidación de carga en sacos para productos como la harina de pescado y el café, servicios de etiquetado y *packing* que soportará la adecuación final necesaria a los productos según el mercado o cadenas de distribución a los que se dirijan y evita llevar el contenedor hasta la zona de producción lo que resultaría más costoso para la cadena, y servicios sanitarios como el tratamiento fitosanitario como en el caso de la exportación de mango.

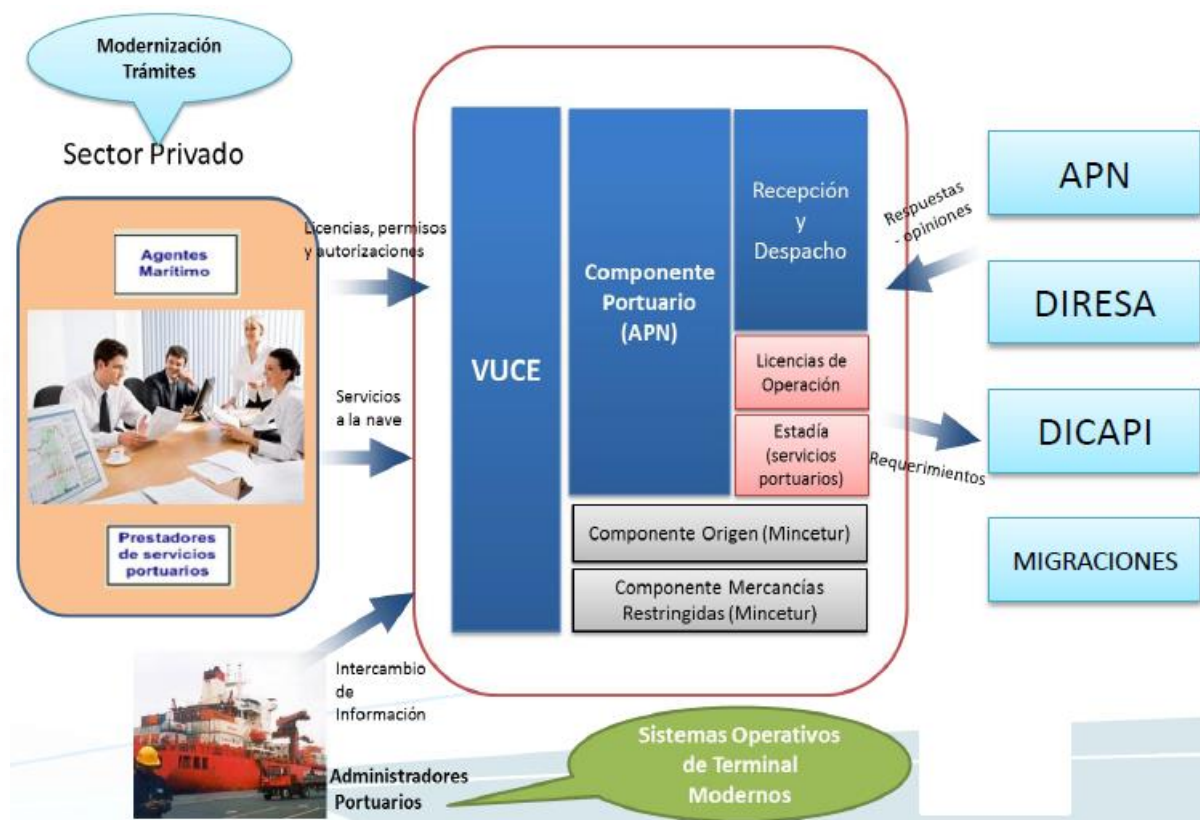


Figura 51. Integración de actividades logísticas portuarias de valor añadido como parte de la cadena de suministro.

Tomado de "Comunidad Portuaria, Esfuerzo Público Privado," por Patiño, 2015. Recuperado de <http://www.comexperu.org.pe/busqueda.aspx?pl=foro>

La ZAL de Paita debe contar con tres tipos de área, la primera de poca extensión dedicada principalmente a la instalación de organismos que dan soporte al comercio exterior y que están relacionados entre sí; el segundo tipo donde se ubicarían empresas medianas que por su cercanía desarrollarían sinergias entre ellas, y en la tercera se ubicarían terminales extraportuarios y empresas de transporte terrestre reunidas en un *truck Center* con amplios espacios de maniobra y estacionamiento. Además se debe contar espacios destinados para

depósitos de contenedores, una planta fitosanitaria y un centro de tratamiento de residuos sólidos; de modo que todo el conjunto posicione a las instalaciones de la ZAL de Paita como un centro de servicios logísticos de referencia a nivel regional. En la Tabla 74 se muestra la distribución propuesta en el año PROINVERSION para el ZAL de Paita.

Tabla 74

*Distribución de la superficie del ZAL de Paita*

Áreas no arrendables	Superficie	Participación
Superficie vial	26,550	10%
Veredas	10,622	4%
Zonas verdes	6,892	2%
Estacionamiento de camiones	12,764	5%
Zona deportiva	5,134	2%
Planta de tratamiento de fluentes	3,250	1%
Grupo electrógeno	185	0%
Subtotal	65,397	24%
<hr/>		
Áreas arrendables como suelo logístico		
Parcelas tipo I	30,881	11%
Parcelas tipo II	24,932	9%
Parcelas tipo III	58,963	21%
Depósito temporal	10,040	4%
Depósito de contenedores	34,964	13%
Planta fitosanitaria	7,530	3%
Subtotal	167,310	60%
<hr/>		
Áreas destinadas a servicios complementarios		
Edificio ZAL (centro de servicios)	2,985	1%
Truck Center	39,000	14%
Centro de tratamiento de residuos sólidos	3,065	1%
Subtotal	45,050	16%
<hr/>		
Superficie Total	277,757	100%

*Nota.* Tomado de “Consultoría para la elaboración del estudio de pre-inversión para la creación de un centro de servicios logísticos y alta tecnología multimodal Paita - Piura,” por PROINVERSION, 2008. Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/estudios.html>

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

En la actualidad, los negocios relacionados a la actividad de comercio exterior del Puerto de Paita, tales como son los almacenes extra portuarios, los operadores logísticos, las oficinas de empresas navieras y la aduana, tienen cercanía al Puerto, y si bien es cierto esta proximidad física colabora para llevar a cabo el cumplimiento de estas actividades, se puede

determinar que con la implementación de las estrategias planteadas en el capítulo VI y que involucran a los potenciales clústeres, permitirán maximizar las ventajas competitivas del puerto debido a la mejora de la productividad, ya que, la competitividad del mismo no se limita solamente a su infraestructura, y su conectividad tanto marítima como territorial, sino también involucra la gestión que el puerto debe de realizar con el fin de lograr una eficiente cadena logística en todos sus niveles, cabe señalar que uno de los principales aspectos que toman en cuenta los exportadores para el puerto por donde comercializarán sus productos, es el precio, y para poder tener el mejor precio y ser competitivo, los procesos deben de ser lo más eficientes posibles, he ahí la ventaja competitiva.

Dentro de los Aspectos Estratégicos que deben considerarse en el Puerto de Paita se tiene (a) los servicios de comunicación; la implementación de la plataforma TOS el cual se podrá gestionar en tiempo real la planificación de las actividades de operación del puerto y la implementación del *Port Community System* (VUCE) que incluye la interacción con los principales *stakeholders*, principalmente, la conectividad con la SUNAT y aduanas, es importante que esta última plataforma también se desarrolle con los nuevos clientes que se logren conseguir una vez implementada el área de inteligencia comercial del Puerto de Paita, (b) el apoyo del gobierno a las iniciativas que impulsarán la actividad portuaria; claro está que el Proyecto IIRSA es una muy buena oportunidad para que el Puerto de Paita pueda ser la vía de ingreso y salida principal de la comercialización de productos de la Macro Región Norte, e inclusive de Brasil hacia otros mercados, principalmente el asiático; así mismo, el gobierno y los presidentes regionales que pertenecen a la Macro Región Norte deben de cumplir con la ejecución del plan del proyecto Olmos, adicionalmente el apoyo brindado, por el MINCETUR, tanto para la búsqueda de oportunidades en los países donde se tienen TLC firmado como para la diversificación de la oferta del Puerto para que también se considere un puerto de cruceros y finalmente el soporte, a través del MTC, a las iniciativas como la del

proyecto del ZAL de Paita que complementaran a los nuevos servicios que realizará el Puerto de Paita como la de consolidador de carga refrigerada (PROINVERSIÓN, 2008) y (c) a través de alianzas estratégicas con la Cámara de Comercio y ADEX, fomentar la participación de exportadores de la zona de influencia del puerto para que comercialicen sus productos de manera directa a través del Puerto de Paita, tanto la organización como los otros miembros de la alianza podrán brindar la asesoría que el empresario necesite con la finalidad de generar una relación de confianza y lealtad.

### **9.5 Conclusiones**

La formación de clúster en Paita tiene mucha consonancia con los objetivos de largo plazo expuestos, es decir, el aumento del tráfico a través de puerto necesita un soporte externo que le de valor agregado a la cadena de suministro, y afortunadamente el Estado Peruano a través del MTC, Proinversión y el APN tienen planes para la creación de la ZAL de Paita (Zona de actividad logística); esta ZAL ya tiene definida su ubicación dentro de los CETICOS de Paita y es necesario que la administración del Puerto de Paita influya sobre las autoridades gubernamentales aceleren esta iniciativa.

La competitividad portuaria a nivel nacional está fuertemente impactada por la pobre infraestructura del país. La baja conectividad entre las regiones dificulta mucho la movilización de carga tanto para la exportación como la importación. Este factor se relaciona mucho con el apoyo del Estado, en general, la eficiencia portuaria no sólo recae en las operaciones de carga y descarga de contenedores dentro de las instalaciones del puerto; sino que se necesita tener una visión estratégica que permita identificar aquellos factores que no pueden ser mejorados desde el interior de la administración. El Estado cumple un rol fundamental en el desempeño logístico y por ende es el jugador más importante en este índice de medición.

Un factor determinante para lograr mejorar la competitividad portuaria es el desarrollo e integración de las tecnologías de información, si bien es cierto la implementación del TOS en el Puerto de Paita dará una mejora sustancial en los tiempos de los procesos operativos dentro del puerto, también se debe de complementar con la interconectividad hacia la comunidad vinculada, y para eso, una de las estrategias a ejecutar es la implementación de un *Port Community System* que logrará obtener procesos más eficientes, ya que se manejará información confiable y en línea, permitiendo así ahorros importantes de tiempo y de costos administrativos, logrando una mayor productividad que le permitirá abrirse un camino de nuevas oportunidades en un mundo cada vez más globalizado, para esto es necesario el rol colaborativo y de liderazgo de entidades del Estado.

Que un puerto llegue a ser competitivo es un asunto de mucha importancia pues sólo los puertos competitivos son capaces de crear valor tanto para su zona de influencia como para el país. El Puerto de Paita en los últimos años desde la concesión a TPE ha mejorado su posición competitiva al (a) ser considerado como parte integrante las principales rutas marítimas, (b) mejorar sus operaciones portuarias y, (c) su integración con la zona de influencia con la carretera IIRSA Norte. Sin embargo, de cara al futuro urge un fortalecimiento genuino en la última variable ya que una mejor eficiencia en toda la cadena logística de la carga, se traducirá en una ventaja competitiva fuerte que es el abaratamiento de los costos logísticos.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

Después de haber desarrollado todo el proceso del plan estratégico para el Puerto de Paíta, es necesario resumir los resultados de la información trabajada para una rápida comprensión, el Plan estratégico integral expone en primer lugar la visión que es la imagen futura de la organización por lo que todas las acciones y esfuerzos se dirigen a su cumplimiento. Hay que tener en consideración que todos los esfuerzos de la organización del Puerto deben estar alineados y autorregulados por las políticas, valores y el código de ética que se ha adoptado.

El Plan estratégico integral mostrado en la Tabla 75 permite visualizar si la concreción de los objetivos de corto plazo permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo, cumpliendo de ese modo con las estrategias e intereses organizacionales del puerto. Cabe resaltar que el cumplimiento total de todos los OLP permitirá que el puerto alcance la visión trazada y se convierta en el agente transformador del comercio exterior de la macro región norte y del país.

Las estrategias planteadas en este trabajo buscan mejorar la competitividad a través de la innovación, gestión del cambio de enfoque que debe seguir la organización para lograr crecer con mayor celeridad, explotar sus fortalezas y oportunidades enfocándose en el lanzamiento de nuevos productos y la incursión en nuevos mercados forjando alianzas estratégicas con los actores del comercio exterior, además, también se incluyen estrategias para la consolidación del Puerto como una organización socialmente responsable. Todos los objetivos planteados en su conjunto permitirán alcanzar su visión al año 2025 que permitirá generar mayor valor para sus accionistas y para su comunidad vinculada.



Tabla 75

Plan Estratégico integral del Puerto de Paita

VISION							
Para el año 2025 el Puerto de Paita será la principal puerta de salida de la agroexportación del Perú y estará dentro de los principales 25 puertos de Latinoamérica; de este modo se convertirá en un factor determinante para el desarrollo económico de la macro región norte y del país.							
INTERESES ORGANIZACIONALES	OLP1: Incrementar el movimiento portuario de 200,000 TEU/año del año 2014 a 800,000 TEU/año en el año 2025.	OLP2: Incrementar la ocupabilidad de las instalaciones en términos de almacenamiento pasando de 30% a 70% al año 2025.	OLP3: Migración del 100% de procesos operativos a la plataforma TOS para el año 2020, y lograr la vinculación con los principales stakeholders de la cadena de comercio exterior mediante un port community system para el año 2025.	OLP4: Posicionamiento de la organización del Puerto de Paita para el año 2020 como una empresa socialmente responsable mediante la obtención del Premio Perú 2021.	OLP5: Contar con la infraestructura necesaria (muelle de 400 metros y calado de 16 metros) para la atención de naves de sexta generación para el año 2020.	OLP6: Al año 2020 contar con un terminal de cruceros reconocido por el MINCETUR para el ingreso de turistas a la región norte del Perú.	PRINCIPIOS CARDINALES
<p>1. Convertirse en un puerto <i>hub</i> regional con altos estándares de calidad.</p> <p>2. Consolidarse como el segundo puerto de contenedores a nivel nacional.</p> <p>3. Consolidarse como el primer puerto del país en movimiento de contenedores <i>reefer</i>.</p> <p>4. Mejora de eficiencia portuaria</p> <p>5. Mejorar la rentabilidad de los accionistas.</p>							<p>1. Influencia terceras partes</p> <p>2. Lazos pasados y presentes</p> <p>3. Contrabalance de intereses</p> <p>4. Conservación de enemigos</p>
ESTRATEGIAS							
VALORES							
POLITICAS							
E1. Penetración en el mercado, consolidándose como la principal plataforma para el comercio entre la Macro Región Norte del Perú y el mercado internacional.	X	X	X		X		P01, P02, P03, P04, P05, P06, P07, P08, P09, P10, P11, P13, P14
E2. Desarrollo de mercado, constituyéndose como una plataforma de comercio entre la zona de influencia del puerto de Manaus en Brasil y el continente asiático.	X	X	X		X		P01, P02, P03, P04, P05, P06, P07, P08, P09, P10, P11, P13, P14
E3. Diversificación conglomerada, mediante la utilización del muelle espigón como muelle de pasajeros para cruceros a través de una alianza con Mincetur.			X	X	X	X	P01, P02, P03, P04, P05, P06, P07, P08, P09, P10, P11, P13, P14
E4. Penetración en el mercado mediante la mejora de la infraestructura del puerto para brindar servicios portuarios a embarcaciones super post Panamax o mayores (sexta generación)	X	X	X		X	X	P01, P02, P03, P04, P05, P06, P07, P08, P09, P10, P11, P12, P13, P14
E5. Desarrollo del mercado de importación de bienes en la zona de influencia del puerto.	X	X	X		X		P01, P02, P03, P06, P09, P13.
E6. Establecer alianzas estratégicas con empresas relacionadas al rubro de comercio exterior para integrar servicios basados en un sistema de comunidad portuaria.	X	X	X				P01, P02, P03, P04, P05, P06, P07, P08, P09, P10, P11, P14
E7. Reestructurar la organización del puerto de manera que soporte las futuras exigencias sociales y medioambientales, y a la vez comunique el desempeño del puerto a los miembros de la comunidad vinculada.	X			X		X	P01, P02, P03, P05, P06, P09, P13, P14
TABLERO CONTROL							
CÓDIGO DE ÉTICA							
1. Perspectiva Financiera	OCP 1.1: A partir del año 2016, incrementar en 13.5% anual el movimiento del Puerto de Paita tomando como base los 200,000 TEUs que se movilizaron durante el año 2014 mediante la creación de un área de inteligencia comercial enfocada en promover mayores negocios.	OCP 2.1: Al 2016, estructurar y gestionar con Mincetur, la Cámara de Comercio de la zona de influencia y ADEX, una capacitación mensual, gratuita acerca de la exportación directa de productos a través del Puerto de Paita.	OCP 3.1: Al 2016 asignar un equipo encargado de gestionar las tareas que permitirán la completa migración de todas las actividades al sistema TOS.	OCP 4.1: Consolidar la imagen del Puerto de Paita ante la comunidad a través de la creación de la nueva área de asuntos corporativos para el 2017.	OCP 5.1: Al 2020, realizar la ampliación del muelle a 400 metros de longitud.	OCP 6.1: Al 2020, generar acuerdos con MINCETUR para la promoción del puerto como puerta de ingreso turístico a la zona norte del Perú.	<p>1. Búsqueda de la eficiencia y productividad necesaria para mantener costos competitivos y ser así la mejor alternativa para los clientes.</p> <p>2. Rechazo y denuncia de los posibles actos de corrupción y promoción de la transparencia en todas las gestiones.</p> <p>3. Operar de manera responsable cumpliendo con la regulación del estado y del sector, generando un impacto positivo en el desarrollo sostenible con la comunidad, protegiendo la biodiversidad y el hábitat en el cual se ejecutan las operaciones.</p> <p>4. Protección al empleado, salvaguardando su integridad física ante operaciones riesgosas. Eliminar la discriminación racial, física, religiosa, de edad, sexo o nacionalidad. Promover la compensación justa por el trabajo realizado.</p> <p>5. Búsqueda de la excelencia para mantener los estándares internacionales, creando sistemas de control a todo nivel que garanticen el cumplimiento de los compromisos asumidos con los inversionistas, los clientes y la comunidad.</p>
2. Perspectiva del Cliente	OCP 1.2: A partir del año 2018, se desarrollará una fuerza de ventas que se encargue exclusivamente de potenciar y dar soporte a los negocios con Brasil a razón de 18,000 TEUs anuales que serán impulsados con la culminación del IIRSA Norte y el Puerto de Yurimaguas.	OCP 2.2: Al 2017 generar y difundir formalmente una política pública de descuentos de los servicios portuarios basada en la cantidad de TEUs movilizadas por cliente, al menos 2% de crecimiento en TEUs anuales por tarifas diferenciadas.	OCP 3.2: Al 2017, liderar la implementación del port community system (VUCE) mediante una alianza con SUNAT como sponsor del proyecto programando reuniones mensuales entre esta institución y los principales stakeholders.	OCP 4.2: Generar por lo menos dos publicaciones anuales en los principales medios locales y nacionales acerca de los logros del programa social que impulsa la concesión.	OCP 5.2: Al 2016, programar 40 horas de capacitación para los nuevos operadores de equipos portuarios (grúas). Y generar 4 horas de capacitación de refuerzo para el personal regular.	OCP 6.2: Al 2019, formar un <i>joint venture</i> con empresas de cruceros para ofrecer sus instalaciones como puerta de ingreso a la zona norte del Perú.	
3. Perspectiva Interna	OCP 1.3: A partir del 2017, concretar acuerdos comerciales de importación en los sectores de <i>retail</i> , automotriz, farmacéutico con una cuota asignada de 26,000 TEUs anuales.	OCP 2.3: A partir del 2016, firmar acuerdos con al menos una línea naviera por año para que el Puerto de Paita gestione sus contenedores refrigerados generando un incremento de 1,000 contenedores anuales.	OCP 3.3: Al 2016, presentar una petición formal a organizaciones como el APN y SUNAT para convertirse en el piloto de prueba de la plataforma VUCE para la Macro Región Norte del país.	OCP 4.3: Planificar un programa de comunicación anual a los principales stakeholders de la región con la información relevante de las actividades del puerto, como es el reporte de sostenibilidad.	OCP 5.3: Al 2017, ejecutar la remoción total del buque hundido en la bahía.	OCP 6.3: Al 2020, ejecutar y culminar las obras para el acondicionamiento del muelle en cuanto a las instalaciones necesarias para el control de migraciones de los turistas que arriben a través del puerto.	
4. Perspectiva de Aprendizaje de la organización	OCP 1.4: Para el año 2017 crear el servicio de consolidación e inspección de carga refrigerada mediante la construcción de instalaciones que permitan estas actividades sin romper la cadena de frío y con la obtención de todos los requisitos exigidos por las autoridades competentes.	OCP 2.4: Lograr que los consumos de materiales para el sector de construcción y minero de la zona de influencia se importen a través del puerto mediante el seguimiento de licitaciones, obras públicas, planes de gobierno, etc., alcanzando un incremento de 4% de las importaciones anuales durante los años 2016, 2017, 2018 y 2019	OCP 3.4: A partir del 2016, programar 40 horas de capacitación a los trabajadores portuarios en temas del funcionamiento del sistema TOS y su interrelación con plataformas como el VUCE.	OCP 4.4: A partir del 2017, ejecutar al menos dos eventos informativos anuales dirigidos a las principales entidades educativas (universidades), autoridades regionales, entre otros, donde se muestre la importancia del puerto para la actividad económica de la región.	OCP 5.4: Al 2020, ejecutar las obras de dragado para alcanzar los 16 metros de calado.		
	OCP 1.5: Al año 2017 entregar un proyecto para la habilitación del ingreso al puerto a través de una doble vía en coordinación con el IIRSA.			OCP 4.5: Al 2016 definir el alcance del proyecto "Paita Perú 2021", que permita al puerto alcanzar el reconocimiento de responsabilidad social empresarial.			
	OCP 1.6: A partir del 2016, identificar a los clientes que se encuentran en límite de la zona de influencia entre Paita y Callao (en términos económicos de su cadena de transporte) y capturar al 50% ofreciéndoles descuentos especiales sobre las tarifas establecidas.			OCP 4.6: Del 2017 al 2019, ejecutar las tareas derivadas del plan para obtener el reconocimiento Perú 2021.			
	OCP 1.7: Para el 2017 se debe impulsar los servicios portuarios a potenciales clientes a través de la asistencia a por lo menos dos ferias internacionales especializadas en agro exportación.			OCP 4.7: Al 2016 se debe de implementar un programa anual de incentivos por bonos para las mejores propuestas medioambientales realizadas por los colaboradores del Puerto de Paita.			
RECURSOS							
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
PLANES OPERACIONALES							

## 10.2 Conclusiones Finales

Las declaraciones básicas sobre las cuales se soporta la alta gerencia para la toma de decisiones estratégicas del Puerto de Paita se encuentran estipuladas en la misión, visión, valores y código de ética; es así que la misión del puerto se enfoca en brindar servicios competitivos que hagan que el comercio exterior de su zona de influencia sea una actividad económicamente atractiva, y que la ejecución de los objetivos de corto y largo plazo se realice dentro de un marco adecuado de valores y código de ética. Los resultados de los objetivos están perfectamente alineados a la visión del año 2015 de ubicarse entre los principales 25 puertos de contenedores de Latinoamérica.

La ubicación geoestratégica del Puerto de Paita le brinda una ventaja comparativa frente a sus competidores de la región en aspectos relacionados a ubicación, oleaje y calado; estos aspectos se suman al beneficio de estar considerado dentro del proyecto del IIRSA Norte donde logra la conectividad con el Brasil a través del Puerto Fluvial de Yurimaguas. Adicionalmente, el Puerto de Paita puede ser considerado como un puerto competitivo por mantener tres elementos básicos que son: poseer una zona de influencia que brinda cercanía a los agroexportadores, quienes son sus principales clientes; también cuenta con equipos e infraestructura de nivel mundial, y condiciones adecuadas con el entorno externo, como son la apertura de los mercados internacionales a partir de los tratados de libre comercio.

Actualmente el 70% de la carga contenedorizada es perecible, lo cual le brinda ventaja al Puerto de Paita para consolidarse ya que esta característica no permite establecer más tiempo para el traslado de la misma. Sin embargo, existen competidores potenciales que por la cercanía al puerto y condiciones de infraestructura y superestructura podrían impactar las exportaciones de Paita, éstos son Bolívar, Manta y Salaverry.

En términos generales, el Puerto de Paita tiene una infraestructura y superestructura adecuada para los requerimientos actuales y un exceso de capacidad en relación con la

demanda que hoy atiende, además presenta un desbalance muy grande entre las exportaciones e importaciones (relación 70% a 30%) lo que trae varios efectos que le quitan competitividad: (a) el encarecimiento de la cadena logística terrestre hacia y desde el puerto, debido a que las empresas de transporte terrestre no tienen carga de retorno a comparación de competidores como el Callao por lo cual deben cargar el costo de un falso flete a las tarifas; y (b) no poder trasladar los ahorros que dan las economías de escala a sus clientes debido al bajo volumen de contenedores que aún manejan (diluir el costo de sus operaciones entre un menor número de contenedores), por esta razón sus tarifas son relativamente más caras en comparación a sus competidores. En cuanto a la rentabilidad, existe aún una posibilidad de incrementarla al tener un mejor uso de los activos, y esto puede ser potenciado con estrategias de desarrollo y penetración en el mercado y desarrollo de productos, que permitan a la administración buscar mayor carga y por ende más ocupabilidad de las instalaciones.

Por último los objetivos de corto plazo, alineados a los de largo plazo ayudan a cumplir las estrategias y a alcanzar la visión, sin embargo, es primordial para la alta gerencia el uso del balance scorecard para evaluar el impacto real de la ejecución de los objetivos sobre las cuatro perspectivas, de modo que se puedan hacer los ajustes a los objetivos o el replanteo de estrategias a tiempo que finalmente permitan lograr la visión del Puerto.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

Se recomienda la implementación de los planes desarrollados en el presente documento para alcanzar la visión planteada hacia el año 2025. El principal reto que debe manejar la organización del puerto es el manejo del cambio, y esto se refiere a pasar de un enfoque interno que persigue la eficiencia operativa de las instalaciones a un enfoque agresivo de desarrollo de clientes, mercados, productos y nuevos negocios. El cumplimiento de los objetivos de largo plazo permitirán al puerto: (a) mejorar la proporción de

exportaciones e importaciones, ayudando a su vez a la optimización del costo de la cadena logística desde y hacia Paita, (b) generar economías de escala que le permitan ser más atractivo desde la perspectiva de costos para los clientes, y (c) mejorar la utilización de los activos generando más rentabilidad para sus inversionistas. El cumplimiento de los objetivos de largo plazo también hará que el Puerto de Paita se prepare para el futuro en el que se requerirá una mayor y mejor infraestructura y superestructura interconectada con los principales actores del comercio exterior.

Es importante también monitorear lo que viene ocurriendo en la zona de influencia del Puerto (agroexportación, *retail*, automotriz, grandes proyectos de construcción, proyectos mineros, etc.) para poder ser capaz de adelantarse a los competidores y brindar nuevos servicios a los exportadores. Una actitud pasiva no es beneficiosa pues con los nuevos entrantes la posición de hegemonía que ocupa en la macro región norte puede verse afectada.

#### **10.4 Futuro del Puerto de Paita**

Al llegar el año 2025, el puerto de Paita habrá sobrepasado las 800,000 TEU anuales llegando a ser un puerto de referencia en Sudamérica; para esto, en el ámbito interno Paita habrá crecido y duplicado su capacidad de recepción de naves tanto en infraestructura como en superestructura, mejorado su calado para recibir naves Super Post Panamax y cruceros, diversificado sus negocios mediante la zona de consolidación de carga refrigerada y almacenaje directo de contenedores *reefer* y logrando la interconectividad a través del VUCE con otros actores del comercio exterior, convirtiéndolo en un puerto eficiente y competitivo; y en ámbito externo habrá mejorado notablemente la proporción del movimiento de las exportaciones e importaciones, logrando el reconocimiento por la industria y comercio local como la principal puerta de importaciones del norte del país y por el resto de la comunidad vinculada como una organización socialmente responsable que juega un papel clave en el

desarrollo de la región y del país, además de jugar un papel muy importante como una de las principales entradas a Brasil a través del pacífico.



## Referencias

- Acha, R. (2014). *Tablero Nacional*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/85-2014-mar/articulos/1545-no-son-todos-pero>
- Acuña, J., Vera, H., Yerren, J., & Ordoñez, J. J. (2007). *Publicaciones del Servicio Nacional de Metrología e Hidrología del Perú. Atlas hidrológico de las cuencas Chira y Piura ubicadas en el departamento de Piura*. Recuperado de <http://www.senamhi.gob.pe/?p=0702>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2012). *Obras Hidráulicas Mayores del Proyecto Chavimochic*. Obtenido de <http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=5603>
- Agencia Peruana de Noticias. (2015, julio 31). *Ponen en funcionamiento vaca mecánica para dar leche de soya a niños de Paita*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-ponen-funcionamiento-vaca-mecanica-para-dar-leche-soya-a-ninos-paita-568248.aspx>
- Alcántara, M. (2015, 15 de agosto). *Estudios de Política Exterior. América Latina 2015: temas políticos pendientes*. Recuperado de <http://www.politicaexterior.com/latinoamerica-analisis/america-latina-2015-temas-politicos-pendientes/>
- Alva, O. (2013). *Servicio Especializado para el levantamiento de información logística en el Puerto de Paita*. Lima: Promperú.
- América Economía. (2014, 01 de octubre). *¿Es el fin de la hegemonía de los puertos del Callao?* Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/es-el-fin-de-la-hegemonia-de-los-puertos-del-callao>

- América Economía. (2015, 15 de agosto). *Economía y Mercados*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/como-debe-america-latina-enfrentar-una-crisis-economica>
- Anderson, C. (5 de octubre de 2014). Ceplan propone crear comisión multisectorial para ordenamiento pesquero en Perú. *Gestión*, pág. 12. Obtenido de Gestión: <http://gestion.pe/economia/ceplan-propone-crear-comision-multisectorial-ordenamiento-pesquero-peru-2110364>
- Andino Investment Holding S.A.A (AIH). (2014a, octubre 3). *Terminales Portuarios Euroandinos presenta obras realizadas en nuevo muelle de contenedores, ascendentes a US\$155 millones*. Recuperado de <http://www.andino.com.pe/quienes-somos/principales-noticias/>
- Andino Investment Holding S.A.A (AIH). (2014b, febrero). *Memoria Anual 2014*. Recuperado de [www.bvl.com.pe/hhii/J40120/20150304173501/MEMORIA32ANUAL32AIH322014.PDF+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe](http://www.bvl.com.pe/hhii/J40120/20150304173501/MEMORIA32ANUAL32AIH322014.PDF+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe)
- Andino Investment Holding S.A.A. (AIH). (2015, junio). *Presentación corporativa*. Recuperado de <http://www.andino.com.pe/inversionistas/presentaciones/>
- APM Terminals Callao. (2013, julio). *Reporte de Sostenibilidad 2013*. Recuperado de <https://www.apmterminalsallao.com.pe/default.aspx?id=21&articulo=17>
- Araoz, M. (2006). *Competitividad e integración con la economía mundial*. Lima: Consorcio de Investigación Económica Social.
- Asociación de Exportadores (ADEX). (2014, diciembre). *ADEX Trade Data*. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Boletines.aspx?g=3>
- Asociación de representantes automotrices del Perú (ARAPER). (2013, Julio). *Informe estadístico I semestre 2013*. Lima: Autor.

- Asociación de representantes automotrices del Perú (ARAPER). (2015, Enero). *Resumen ejecutivo a diciembre de 2014*. Lima: Autor.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2013, junio). *Fórmula Apeim – NSE PERÚ 2013. Niveles socioeconómicos 2013*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/niveles.php>
- Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG). (2015). *Facilidades portuarias 2015*. Obtenido de <http://www.apg.gob.ec/servicios/facilidades>
- Autoridad Portuaria de Manta. (2014, 24 de noviembre). *Boletines. Concesión y ampliación del puerto para 2015*. Recuperado de <http://www.puertodemanta.gob.ec/ecuador/boletines/page/7>
- Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar. (2015). *Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar*. Obtenido de [http://www.puertobolivar.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=86&Itemid=178](http://www.puertobolivar.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=178)
- Autoridad Portuaria Nacional (APN). (2005). *Plan Nacional de Desarrollo Portuario*. Obtenido de <http://www.apn.gob.pe/apn/plan.php?cat=2>
- Autoridad Portuaria Nacional (APN). (2008, enero). *Plan Nacional de Desarrollo Portuario. Anexo 06 Plan Maestro del Terminal Portuario de Paita*. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/apn/plan.php?cat=2>
- Autoridad Portuaria Nacional (APN). (2009, 9 de setiembre). *Contrato de concesión Terminal Portuario de Paita*. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/infraestructura\\_portuaria/portuario\\_paita.html](http://www.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/infraestructura_portuaria/portuario_paita.html)
- Autoridad Portuaria Nacional (APN). (2011). *Estudio de costos y sobrecostos de la cadena de servicios logísticos en los terminales portuarios de uso público*. Lima: Autor.



Autoridad Portuaria Nacional (APN). (2012, 11 de agosto). *Plan Nacional de Desarrollo*

*Portuario*. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/apn/plan.php?cat=2>

Autoridad Portuaria Nacional (APN). (2014). *Visión - misión - valores de la APN*.

Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/apn/mision.php>

Autoridad portuaria nacional (APN). (2015a). *Ámbito Marítimo: costos que asumen las líneas navieras en Puerto*. Lima: Autor.

Autoridad Portuaria Nacional (APN). (2015b). *Estadísticas*. Obtenido de

<http://www.apn.gob.pe/web/apn/movimiento-de-contenedores-del-spn>

Autoridad Portuaria Nacional (APN). (2015c). *Reporte RC001-2014: Movimiento de carga en los terminales portuarios de uso público*. Recuperado de

[http://www.apn.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?p\\_1\\_id=38](http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_1_id=38)

Banco Central de Reserva del Perú. (2015a, Setiembre). *BCR: Balanza comercial registró saldo negativo en abril*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte->

[Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú. (2015b, Junio 8). *Balanza Comercial 2008 - 2017. Perú 21*, p. 9. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/bcr-balanza-comercial-registro-saldo-negativo-abril-2220480>

Banco Mundial. (2014). *Doing Business*. Recuperado de Comercio transfronterizo:

<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploretopics/trading-across-borders>

Banco Mundial. (2015a). *Datos. Líneas férreas (total rutas-kilómetros)*. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/IS.RRS.TOTL.KM>

Banco Mundial. (2015b, 15 de agosto). *Perú Panorama general*. Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>

Banco Mundial. (2015c). *Datos: Índice de desempeño logístico*. Obtenido de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ>

Barbadillo, J., Sanchez, S., & Villavicencio, C. (2011). *Planeamiento Estratégico para el Terminal Portuario de Paita*. Lima: CENTRUM Católica.

Blagrave, P., Dao, M., Furceri, D., GarcíaSaltos, R., Kilic, S., Shunücker, A., . . . Zhang, F.

(2015, 6 de abril). *Perspectivas de la economía mundial, abril de 2015 - Notas de prensa del capítulo 3: ¿Hacia dónde nos encaminamos? Perspectivas en torno al producto potencial y Capítulo 4: ¿Por qué está estancada la inversión privada?*

Recuperado de <http://www.imf.org/external/ns/loec/cs.aspx?id=28>

Cámara de Comercio de Lima (CCL). (2015, 14 de octubre). *XIV foro internacional de puertos 2015. Competitividad Portuaria y su Desarrollo Logístico*. Recuperado de

<http://www.apam-peru.com/web/xiv-foro-internacional-de-puertos-2015-competitividad-portuaria-y-su-desarrollo-logistico/>

Carlan, V., Sys, C., & Vanelslander, T. (s.f). *Port Community Systems costs and benefits:*

*from competition to collaboration within the supply chain. Transport, Logistics and Ports at the University of Antwerp*. Obtenido de

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oLWdE3PLxK8J:imet.gr/Portals/0/Intranet/Proceedings/SIGA2/carlan\\_sys\\_vanelslander%5B1%5D.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oLWdE3PLxK8J:imet.gr/Portals/0/Intranet/Proceedings/SIGA2/carlan_sys_vanelslander%5B1%5D.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe)

Carpeta Pedagógica. (s.f). *Hidrografía del Perú. Mar Peruano*. Recuperado de

<http://cienciageografica.carpetapedagogica.com/search/label/Hidrograf%C3%ADa%20del%20Per%C3%BA?&max-results=5>

Castro, P. (2015, febrero 15). Piura y todas sus ventajas para ser potencia agrícola. *La*

*República*, p. 21. Recuperado de <http://larepublica.pe/15-02-2015/piura-y-todas-sus-ventajas-para-ser-potencia-agricola>

- Castro, W. (2015a, julio 22). Demandan al Gobierno Central paralizar concesión del puerto de Salaverry. *La República*, p. 16. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/economia/17017-demandan-al-gobierno-central-paralizar-concesion-del-puerto-de-salaverry>
- Castro, W. (2015b, 14 de marzo). Gobierno anuncia concesión del puerto de Salaverry y plan para aeropuerto. *La República*, p. 16.
- Central Intelligence Agency (CIA). (2015). *The world factbook: Regional and world maps. Map of the World Oceans, January 2015*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/>
- Centro de Exportación, Transformación, Industria, Comercio y Servicios de Paita (CETICOS Paita). (2015a). *Quienes somos*. Recuperado de <http://www.ceticospaita.com.pe/index.php/quienes-somos/>
- Centro de Exportación, Transformación, Industria, Comercio y Servicios de Paita (CETICOS Paita). (2015b). *Visión. Conexión con Hong Kong: De Manaos se llega a Hong Kong más rápido y económico por Paita*. Obtenido de <http://www.ceticospaita.com>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2010). *Plan Bicentenario*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario/presentaci-n>
- CENTRUM Católica. (2015). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Cobbold, I., & Lawrie, G. (2002, Mayo). *Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard*. United Kingdom: 2GC Active Management.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2015a). *Movimiento de contenedores en puertos de América Latina y el Caribe, Ranking 2014*. Recuperado de <http://www.cepal.org/cgi->

bin/getProd.asp?xml=/perfil/noticias/noticias/4/54974/P54974.xml&xsl=/perfil/tpl/p1  
f.xsl&base=/perfil/tpl/top-bottom.xsl ()

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2015b, 23 de junio).

*Ranking de puertos. Los Top 20 en América Latina y el Caribe en 2014.* Recuperado de <http://www.cepal.org/es/infografias/ranking-de-puertos-los-top-20-en-america-latina-y-el-caribe-en-2014>

Concejo Nacional de la Competitividad (CNC). (2014). *Agenda de Competitividad 2014-2018.* Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/web/pagina.php?pID=1521>

Concesionaria Puerto Amazonas S.A. (COPAM). (2015, 23 de febrero). *Plan de Negocios 2015 del Concesionaria Puerto Amazonas.* Recuperado de <http://www.ositran.gob.pe/puertos/terminal-portuario-de-yurimaguas.html#planes-de-negocios>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (2002, 23 de mayo). *La relación entre la competencia, la competitividad y el desarrollo.* Ginebra: Autor.

Córdova, J. (junio de 2014). *Minería e impacto de los conflictos sociales.* Obtenido de <https://www.kpmg.com/PE/es/IssuesAndInsights/sala-de-prensa/articulos-opinion/Paginas/Mineria-conflictos-sociales.aspx>

Correo. (2015, 22 de abril). *Ministro: Puerto de Ilo se concesionará en el 2016.* Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/moquegua/ministro-puerto-de-ilo-se-concesionara-en-el-2016-581858/>

D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia.* México DF, México: Pearson Educación.

D'ávila, J. (2013, noviembre). *Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú.* Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/web/pagina.php?pID=733>

Defensoría del Pueblo. (Julio de 2015). *Reporte mensual de conflictos N° 137 - julio 2015*.

Obtenido de <http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=3#r>

Defilippi, A. (2015, 15 de agosto). *Perú, ejemplo en Latinoamérica en acuerdos comerciales*.

*El Comercio*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-ejemplo-latinoamerica-acuerdos-comerciales-video-noticia-1832946?ref=flujo\\_tags\\_514083&ft=nota\\_1&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-ejemplo-latinoamerica-acuerdos-comerciales-video-noticia-1832946?ref=flujo_tags_514083&ft=nota_1&e=titulo)

Diario de Náutica. (2014, 16 de octubre). *Los Estados Unidos aprueban la alianza 2M entre*

*Maersk Line y MSC*. Recuperado de <http://www.diariodenautica.com/los-estados-unidos-aprueban-la-alianza-2m-entre-maersk-line-y-msc/>

Diario UNO. (2015, 27 de octubre). *Agroexportación se consolida*. Recuperado de

<http://diariouno.pe/2015/10/27/agroexportacion-se-consolida/>

Díaz, D., Filomeno, M. K., & Rizo Patrón, C. (2007). *Relación y Compromiso con los Grupos de Interés*. Lima: PERU 2021.

Dirección General de Capitanías y Guardacostas (DICAPI). (2015a). *Misión y Visión*.

Recuperado de [http://www.dicapi.mil.pe/mision\\_vision.html](http://www.dicapi.mil.pe/mision_vision.html)

Dirección General de Capitanías y Guardacostas (DICAPI). (2015b). *Capitanía del Puerto de*

*Paita*. Obtenido de [http://www.dicapi.mil.pe/capMar\\_paita.html](http://www.dicapi.mil.pe/capMar_paita.html)

E&Y Perú. (2015). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2015 / 2016*. Obtenido de

[http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Paginas/Comience\\_a\\_Invertir.aspx](http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Paginas/Comience_a_Invertir.aspx)

El Diario. (2015, 31 de enero). *Odebrecht no construirá expansión del puerto de Manta*.

Recuperado de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/345334-odebrecht-no-construira-expansion-del-puerto-de-manta/>

Empresa Nacional de Puertos S.A. (ENAPU S.A.). (2015, julio). *Reseña Histórica*.

Recuperado de <http://www.enapu.com.pe/web/contenido.php?id=1303316655>

- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2015, 19 de octubre). *Informes - Empresas Corporativas. Informe de Clasificación - Andino Investment Holding S.A.A. y Subsidiarias*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/>
- Estrucplan. (2013, 7 de octubre). *Impactos Ambientales y Actividades Productivas - Puertos Marítimos*. Recuperado de <http://www.estrucplan.com.ar/Producciones/entrega.asp?IdEntrega=406>
- Flores, G. (2015, 15 de agosto). Crecimiento y modernización productiva en la eurozona. Nuevatribuna.es. Recuperado de <http://www.nuevatribuna.es/opinion/autor/000294/gabriel-flores>
- Fundación Telefónica. (2012). *Geografía del Perú*. Recuperado de [http://www.fundacion.telefonica.com.pe/educared/estudiantes/geografia/tema1\\_2\\_1.a.sp](http://www.fundacion.telefonica.com.pe/educared/estudiantes/geografia/tema1_2_1.a.sp)
- Fundación Valencia Port. (2014, Diciembre). *Informe de consultoría del Plan maestro del Terminal Portuario de Lambayeque*. Valencia, Lambayeque: Autor.
- Gallegos, C. (2000, setiembre). *Las tendencias del transporte marítimo y el desarrollo portuario en el contexto del comercio mundial. Organization of American States*. Recuperado de [http://www.oas.org/cip/docs/comite\\_ejecutivo/reuniones\\_ordinarias/2reunion\\_bridget\\_own2000/12\\_tendencias\\_trasn\\_maritimo\\_dlloport\\_doc30\\_00.doc](http://www.oas.org/cip/docs/comite_ejecutivo/reuniones_ordinarias/2reunion_bridget_own2000/12_tendencias_trasn_maritimo_dlloport_doc30_00.doc)
- Geografía Bioespacial. (2014, 8 de mayo). Blog de Geografía. Reporte Semanal 08.05.14. Recuperado de <http://ungeografosingeografia.blogspot.pe/search?updated-max=2014-05-12T11:46:00-07:00&max-results=7&start=37&by-date=false>
- Gestión. (2014a, 8 de mayo). *Perú participará en Programa País invitado por la OCDE*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-participara-programa-pais-invitado-ocde-2096693>

- Gestión. (2014b, 26 de agosto). *Standard & Poor's ratifica calificación BBB+ de Perú con perspectiva estable*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/standard-poors-afirma-calificacion-bbb-peru-perspectiva-estable-2106713>
- Gestión. (2014c, 21 de julio). *Perú tendrá cinco puertos importantes para el comercio con el mundo*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tendra-cinco-puertos-importantes-comercio-mundo-2103559>
- Gestión. (2014d, 18 de agosto). *Macro Región Norte recibió S/. 5,193.21 millones por concepto de canon minero*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/macro-region-norte-recibio-s-519321-millones-concepto-canon-minero-2105979>
- Gestión. (2015a, 2 de agosto). *Ceplan anuncia ajuste en indicadores que tendrá el Plan Bicentenario del Perú*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ceplan-anuncia-ajuste-indicadores-que-tendra-plan-bicentenario-peru-2138774>
- Gestión. (2015b, 15 de marzo). *Inversiones chilenas en el Perú suman US\$ 16,000 millones*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversiones-chilenas-peru-suman-us-16000-millones-2126181>
- Gestión. (2015c, 13 de agosto). *Perú: Conflictos sociales registrados por mes, Julio 2014-2015*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/conflictos-sociales-2139792/1>
- Gestión. (2015d, 9 de enero). *Terminales Portuarios Euroandinos invertirá US\$ 20 millones adicionales en puerto de Paita*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/terminales-portuarios-euroandinos-invertira-us-20-millones-puerto-paita-2120005>
- Gestión. (2015e, 18 de febrero). *CCL: Perú liderará crecimiento del sector comercio en América Latina al 2016*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ccl-peru-liderara-crecimiento-sector-comercio-america-latina-al-2016-2123808>

- Gestión. (2015f, 18 de diciembre). *Por qué la economía peruana crecería menos de 3% este año, según el BCR*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/que-economia-peruana-creceria-menos-3-este-ano-segun-bcr-2151286>
- Gestión. (2015g, 15 de diciembre). *Este año cerrará con 170 mil vehículos nuevos vendidos, 9% menos que en el 2014*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/este-ano-cerrara-170-mil-vehiculos-nuevos-vendidos-9-menos-que-2014-2150993>
- Gestión. (2016, 1 de enero). *Agroexportaciones superarán los US\$ 6,000 millones el 2016*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/agroexportaciones-superaran-us-6000-millones-2016-2151959>
- GfK. (2014). *El retail y la cultura de consumo en el interior*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/GfKPeru/gfk-per-impacto-del-retail-en-provincias> ()
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2015). *Peru Global Entrepreneurship Monitor 2013*. Lima: Universidad ESAN.
- Global Firepower. (2015, 15 de agosto). *Countries Ranked by Military Strength. The complete Global Firepower list puts the military powers of the world into full perspective*. Recuperado de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>
- Gobierno Regional Piura. (2007). *Misión y Visión de la Región Piura*. Recuperado de [http://www.regionpiura.gob.pe/index\\_institucional.php?pag=1](http://www.regionpiura.gob.pe/index_institucional.php?pag=1)
- Golden Gate Weather Services. (2015). *El Niño and La Niña Years and Intensities*. Recuperado de <http://ggweather.com/enso/oni.htm>
- Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA). (2012). *Proyectos Prioritarios de Integración (API). Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Suramericana*. Recuperado de <http://www.iirsa.org/Page/Detail?menuItem=33>



Iniciativa para la integración de la infraestructura regional suramericana (IIRSA). (2014, 27 de agosto). *Ficha de proyecto*. Recuperado de

[http://www.geosur.info/geosur/iirsa/pdf/es/g3\\_ama.jpg](http://www.geosur.info/geosur/iirsa/pdf/es/g3_ama.jpg)

Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA). (2015).

*Agenda de Proyectos Prioritarios de Integración (API)*. Recuperado de

[http://iirsa.org/proyectos/Archivos/ProyectosAPI/1/ama\\_APP\\_01a.jpg](http://iirsa.org/proyectos/Archivos/ProyectosAPI/1/ama_APP_01a.jpg)

Iniciativa para la integración de la infraestructura regional suramericana (IIRSA). (s.f.). *Ficha de proyecto. Eje vial Paita - Tarapoto - Yurimaguas, puertos, centros logísticos e*

*hidrovías*. Obtenido de [http://iirsa.org/proyectos/detalle\\_proyecto\\_api.aspx?h=1](http://iirsa.org/proyectos/detalle_proyecto_api.aspx?h=1)

Instituto Andaluz de Tecnología (IAT). (2014, 29 de junio). *Sistema de Operaciones en Terminal para las actividades logísticas portuarias: beneficios y limitaciones*.

Recuperado de <http://www.iat.es/2014/06/>

Instituto del mar Peruano (IMARPE). (2015). *Laboratorio costero de Paita*. Recuperado de

[http://www.imarpe.pe/imarpe/index.php?id\\_seccion=I01710200000000000000](http://www.imarpe.pe/imarpe/index.php?id_seccion=I01710200000000000000)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014a). *Publicaciones Digitales: Estado de la Población Peruana 2014*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014b). *Compendio Estadístico Perú 2014: Capítulo 12 Agrario*. Obtenido de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1173/cap12/ind12.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap12/ind12.htm)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015a, 1 de agosto). *Aspectos Geográficos del Perú*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/BiblioINEIPub/BancoPub/Est/Lib0347/N25/GEOGR AF.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015b, Febrero). *Boletín Estadístico Nro.2*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/indicadores-economicos-y-sociales/2/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015c, 10 de noviembre). *Informe Técnico N° 9: Evolución de las Exportaciones e Importaciones - Setiembre 2015*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/exportaciones-e-importaciones/1/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015d, 7 de setiembre). *Empleo*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015e). *Estadísticas: Población y Vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015f, 10 de febrero). *Informe Técnico N° 2: Evolución de las Exportaciones e Importaciones - Diciembre 2014*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/exportaciones-e-importaciones/2/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015g, 10 de agosto). *Informe Técnico N° 8: Evolución de las exportaciones e Importaciones – Junio 2015*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/exportaciones-e-importaciones/1/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015h). *Sociales: Pobreza y Gasto Social, Salud y Educación*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015i, abril). *Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2014*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/buscador/?tbusqueda=EVOLUCI%C3%93N+DE+LA+POBREZA+MONETARIA>
- International Maritime Organization (IMO). (2015a). *Introducción a la OMI*. Recuperado de <http://www.imo.org/es/About/Paginas/Default.aspx>
- International Maritime Organization (IMO). (2015b). *List of IMO Conventions*. Recuperado de <http://www.imo.org/en/About/Conventions/ListOfConventions/Pages/Default.aspx>
- International Monetary Fund (IMF). (2015, 9 de julio). *Desaceleración del crecimiento en los mercados emergentes, repunte gradual en las economías avanzadas; Perspectivas de la economía mundial -- Al Día; 9 de julio de 2015*. Recuperado de <http://www.imf.org/external/ns/loe/cs.aspx?id=28>
- INVESTERINGSGRUPPEN DANMARK AIS. (s.f.). *Capesize, Panamax, Handymax og Handysize*. Obtenido de <http://eng.investeringsgruppen.dk/marketinformation/markedsnyt/>
- Ipsos Apoyo. (2015). *IX Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2015 para proética*. Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/encuesta-2015/>
- Jimenez, C. (1998, 27 de octubre). Los presidentes de Perú y Ecuador firman la paz en Brasilia y delimitan su frontera. *El País*. Recuperado de [http://elpais.com/autor/carmen\\_jimenez/a/](http://elpais.com/autor/carmen_jimenez/a/)
- Jiménez, M. (2009). *Universidad Internacional de Andalucía. Competitividad económica de puertos*. Recuperado de [http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/140/008\\_gestion3\\_cerban.pdf;jsessionid=50CD67C8BBDBD65FDD858CC9201E58EA?sequence=1](http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/140/008_gestion3_cerban.pdf;jsessionid=50CD67C8BBDBD65FDD858CC9201E58EA?sequence=1)
- Jurong Port. (2015). *About us*. Recuperado de <http://www.jp.com.sg/about-us/introduction/>

- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). The balanced scorecard. *Harvard Business Review*, 84(3), 100-109.
- Kotter, J. (2007). Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación. *Harvard Business Review*, 85(1), 83-90.
- Lavado, W., Yerren, J., & Ordoñez, J. (2007). *Impacto Hidrológico del Fenómeno El Niña-La Niña. Cuencas de los ríos Piura, Chira, Tumbes y Zarumilla. Dirección General de Hidrología y Recursos Hídricos. Dirección General de Hidrología y Recursos Hídricos*. Lima: Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología.
- Liendo, R. (11 de abril de 2015). Perú invertirá 0.7% de su PBI para mejorar la ciencia y tecnología. *Perú 21*, pág. 10. Obtenido de <http://peru21.pe/economia/peru-invertira-07-su-pbi-mejora-ciencia-y-tecnologia-2216391>
- Maritime and Port Authority of Singapore (MPA). (2015). *Port infrastructure. Terminals*. Recuperado de [http://www.mpa.gov.sg/sites/port\\_and\\_shipping/port/port\\_services\\_and\\_infrastructure/terminal.page](http://www.mpa.gov.sg/sites/port_and_shipping/port/port_services_and_infrastructure/terminal.page)
- Meersman, H., Van de Voorde, E., & Vanel, T. (2010). Port Competition Revisited. *Review of Business and Economics*, 55(2), 210-232.
- Meiggs, E. (1871). *Los ferrocarriles del Perú: Colección de leyes, decretos, contratos y demas documentos relativos a los ferrocarriles del Perú, Volúmenes 1-2*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=VqoWAAAAYAAJ&pg=RA2-PA186&dq=Federico+Blume&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjEjPjs6I\\_LAhVLkx4KHW10COoQ6AEITTAk#v=onepage&q=Federico%20Blume&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=VqoWAAAAYAAJ&pg=RA2-PA186&dq=Federico+Blume&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjEjPjs6I_LAhVLkx4KHW10COoQ6AEITTAk#v=onepage&q=Federico%20Blume&f=false)
- Merino, C. (2009, noviembre). *Proyecto Integral de Desarrollo y Concesión del Puerto de Paita*. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/principal/busqueda/google/?cx=002899905973432798>

517%3Aydfejui73dw&cof=FORID%3A10&ie=UTF-

8&q=puertos&PFL=0&siteurl=www.camaralima.org.pe%2Fprincipal&ref=www.cam  
aralima.org.pe%2Fprincipal%2Fcategoria%2Fferias-camara-de-comercio%

Merino, C. (2012, noviembre). *Cámara Comercio de Lima. XI foro internacional de puertos: Competitividad, infraestructura e innovación portuaria*. Recuperado de  
<http://www.camaralima.org.pe/bismarck/QVP-Seminario.htm>

Merino, C. (2014). *Plan de negocios 2014 del Terminal Portuario Euroandinos*. Obtenido de  
<http://www.ositran.gob.pe/puertos/terminal-portuario-de-paita.html#planes-de-negocios>

Merino, C. (2015). *Plan de Negocios TPE Paita - 2015*. Obtenido de  
<http://www.ositran.gob.pe/puertos/terminal-portuario-de-paita.html#planes-de-negocios>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2013). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012*.  
Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2015, setiembre 14). *Ministro Juan Benites Ramos: Al cierre del 2016 las agroexportaciones bordearían los US\$ 7,000 millones*.  
Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/noticias-anteriores/notas-2015/13660-ministro-juan-benites-ramos-al-cierre-del-2016-las-agroexportaciones-bordearian-los-us-7-000-millones>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2015a). *Acerca del Ministerio. Visión, Misión y Objetivos*. Recuperado de  
<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=121>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2015b, 13 de setiembre 13). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de  
<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2015c). *Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX 2025*. Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/plan-estrategico-nacional-exportador/penx-2025/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2015d, 16 de agosto). *El Perú y la OMC. Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=148&Itemid=166](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=148&Itemid=166)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2015e). *Ventanilla única de comercio exterior: Componente de Servicios Portuarios*. Recuperado de [https://www.vuce.gob.pe/servicios\\_portuarios.html](https://www.vuce.gob.pe/servicios_portuarios.html)
- Ministerio de Defensa (MINDEF). (s.f.). *Publicaciones: Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2013a). *Mapa de Infraestructura Ferroviaria a Nivel Nacional 2013*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2013b). *Anuario Estadístico 2013*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones.html>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2014a). *Infraestructura aeroportuaria a nivel nacional*. Obtenido de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2014b, agosto). *Plan de Desarrollo de los Servicios Logísticos de Transporte. Plan de mediano y largo plazo (PMLP)*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/estudios.html>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2015a). *Puertos: Infraestructura portuaria. Concesiones otorgadas*. Recuperado de

[http://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/conces\\_puertos.htm](http://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/conces_puertos.htm)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2015b). *Concesiones otorgadas: Terminal Portuario de Paita*. Obtenido de

[http://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/puerto\\_paita.htm](http://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/puerto_paita.htm)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2015c, 27 de noviembre).

*Intervenciones en la red vial nacional*. Recuperado de

<http://www.proviasnac.gob.pe/frmDocumentosdeInteres.aspx?idmenu=957>

Ministerio del Ambiente (MINAM). (2014). *Superficie de bosques naturales o tropicales, según departamento, 2000, 2005, 2010 y 2013-2014*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

Montoya, K. (2015, 18 de mayo). Internet en el Perú: a más de 20 años, ¿dónde estamos y adónde vamos? *Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/infraestructura/telecomunicaciones/160593-internet-peru-mas-de-20-anos-donde-estamos-y-adonde-vamos/>

Mundo Marítimo. (2015, 25 de mayo). *Ecuador anuncia proceso de concesión para modernización del Puerto Bolívar*. Recuperado de

<http://www.mundomaritimo.cl/noticias/ecuador-anuncia-proceso-de-concesion-para-modernizacion-del-puerto-bolivar>

Municipalidad Provincial de Paita. (2013). *Plan de desarrollo concertado 2013 - 2021*.

Recuperado de <http://munipaita.gob.pe/portal/institucionales/documentos-de-gestion>

Municipalidad Provincial de Paita. (2015). *Misión y Visión de la Provincia de Paita*.

Recuperado de <http://www.munipaita.gob.pe/portal/component/content/article?id=21>

- Muñoz, H. (23 de febrero de 2015). *Chile está dispuesto a "cumplir plenamente" fallo de La Haya con Perú*. Obtenido de Radio Programas del Perú (RPP):  
<http://rpp.pe/mundo/actualidad/chile-esta-dispuesto-a-cumplir-plenamente-fallo-de-la-haya-con-peru-noticia-771940>
- Notteboom, T., & Yap, W. (2012). Port Competition and Competitiveness. In W. K. Talley, *The Blackwell Companion to Maritime Economics* (pp. 549-570). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de uso Público (OSITRAN). (2014a, 30 de junio). *Ficha de Contrato IIRSA Norte S.A. - 2014. Ficha de contrato de concesión Eje Multimodal Amazonas Norte - Concesionaria IIRSA Norte S.A.* Recuperado de <http://www.ositran.gob.pe/carreteras/iirsa-norte-paita-yurimaguas.html#fichas-de-contrato>
- Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN). (2014b). *Informe de Desempeño: Concesión Terminal Paita, Concesión Terminal Callao-Muelle Norte, Concesión Terminal Portuario del Callao-Muelle Sur 2013*. Obtenido de <http://www.ositran.gob.pe/puertos/terminal-portuario-de-paita.html#informes>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015, 19 de enero). *World Economic Situation and Prospects 2015*. Recuperado de <https://www.un.org/development/desa/publications/page/3>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2014, 8 de diciembre). *The Competitiveness of Global Port-Cities*. Recuperado de [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/urban-rural-and-regional-development/the-competitiveness-of-global-port-cities\\_9789264205277-en#page1](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/urban-rural-and-regional-development/the-competitiveness-of-global-port-cities_9789264205277-en#page1)



- Oro 2000. (2015). *Regiones: Historia de Piura*. Obtenido de <http://www.imagenoro2000.com/piura/historia/>
- Patiño, E. (2015, Setiembre 17). *Comunidad portuaria, esfuerzo público y privado*. Recuperado de <http://www.comexperu.org.pe/busqueda.aspx?pl=foro>
- Perú 21. (2014, 27 de enero). *Mapa Frontera Marítima Perú-Chile*. Recuperado de <http://peru21.pe/politica/haya-nuevo-mapa-mar-peruano-fallo-2167441>
- Perú 21. (2015, marzo 13). Ollanta Humala promulgó ley que favorece la innovación tecnológica. *Perú 21*, p. 8. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/ollanta-humala-promulgo-ley-que-favorece-innovacion-tecnologica-2214193>
- Perú Retail. (2016, 8 de enero). *Sector retail será dinámico este año y facturaría US\$8,500 millones en el Perú*. Recuperado de <http://www.peru-retail.com/noticias-sector-retail/>
- Piniella, F. (2009). *Universidad Internacional de Andalucía: Gestión Portuaria y Logística*. Obtenido de [http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/140/008\\_gestion3\\_cerban.pdf;jsessionid=CE497A41ADEBC683A9AD5871E0270C42?sequence=1](http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/140/008_gestion3_cerban.pdf;jsessionid=CE497A41ADEBC683A9AD5871E0270C42?sequence=1)
- Port of Rotterdam. (2014). *Financial Statements 2012-2013: Statement of Income*. Obtenido de <http://annualreport.portofrotterdam.com/en/financial-statements/statement-of-income/1829>
- Port of Rotterdam. (2015a). *Rotterdam World Class Port*. Recuperado de <https://www.portofrotterdam.com/en/downloads/factsheets-brochures/rotterdam-world-class-port#>
- Port of Rotterdam. (2015b). *Facts & figures about the port*. Recuperado de <https://www.portofrotterdam.com/en/the-port/facts-figures-about-the-port>

- Port of Rotterdam. (2015c). *Port infrastructure*. Recuperado de <https://www.portofrotterdam.com/en/the-port/port-facts-and-figures/port-infrastructure>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2011, 3 de noviembre). Creando valor compartido. (J. De Althaus, Interviewer)
- PROINVERSIÓN. (2008, 30 de octubre). *Informe Final del estudio de Factibilidad de la ZAL Paita. Consultoría para la elaboración del estudio de preinversión para la creación de servicios logísticos y alta tecnología multimodal Paita - Piura*. Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/estudios.html>
- PROINVERSIÓN. (2015). *Presentación hidrovía amazónica: Resumen del proyecto*. Obtenido de <http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=8332&SEC=24>
- PSA Corporation Ltd. (2015). *Terminals*. Recuperado de <https://www.singaporepsa.com/our-business>
- Radio Programas del Perú (RPP). (2014, 2 de octubre). *Dan luz verde a consorcio para invertir US\$220 millones en Salaverry*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/dan-luz-verde-a-consorcio-para-invertir-us220-millones-en-salaverry-noticia-730426>
- Rivas, P., & Chicoma, P. C. (2015, 16 de junio). Militares en las calles: las claves de este polémico pedido. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/militares-calles-claves-este-polemico-pedido-noticia-1818985>
- Rodrigue, J.-P., Comtois, C., & Slack, B. (2013). *The Geography of Transport Systems*. New York: Routledge.

Santander Trade. (2015, 15 de agosto). *Estados Unidos: política y economía*. Recuperado de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>

Semana económica. (2014, Enero 08). *CCL: El Café, las uvas y los langostinos están entre los 14 productos con mayor atractivo exportador para el 2014*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/14-productos-mas-atractivos-exportacion-2014-noticia-1683546>

Semana económica. (2015, 21 de abril). *José Gallardo: El gobierno concesionará los puertos de Chimbote, Salaverry e Ilo en el 2016*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/conectividad/158901-jose-gallardo-el-gobierno-concesionara-tres-puertos-en-el-2016/>

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). (2015, 24 de abril). *Puertos Digitales en Latinoamérica y el Caribe: Situación y Perspectivas*. Recuperado de <http://ibce.org.bo/ibcetransporte/noticias.php?op=1&id=228&idnot=516>

Sistema Portuario Regional de Buenaventura S.A. (SPRBUN). (2015a). *Informe de gestión – 1er. Semestre 2015*. Obtenido de <http://www.sprbun.com/index.php/example-pages/2016-02-07-21-21-53>

Sistema Portuario Regional de Buenaventura S.A. (SPRBUN). (2015b). *Estados financieros consolidados segundo semestre, a diciembre 31 de 2015*. Recuperado de <http://www.sprbun.com/index.php/example-pages/2016-02-07-21-21-53>

Terminales Portuarios Euroandinos (TPE). (2010). *La Misión y Visión del Puerto de Paita*. Recuperado de [http://www.puertopaita.com/detalle\\_notas.php?id=555](http://www.puertopaita.com/detalle_notas.php?id=555)

Terminales Portuarios Euroandinos (TPE). (2014a). *Nueva Fase de Desarrollo del Terminal Portuario de Paita y sus Nuevos Servicios Portuarios*. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4SpeT0uQ48kJ:www.peruca>

m.com/presen/Antonio%2520Guzman/files/basic-html/page1.html+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe

Terminales Portuarios Euroandinos (TPE). (2014b, 25 de marzo). *Estados Financieros Individuales 2012-2013. TPE 2013*. Recuperado de <http://www.andino.com.pe/inversionistas/estados-financieros-auditados/>

Terminales Portuarios Euroandinos (TPE). (2015a). *Fases de la construcción del puerto de Paita*. Recuperado de [http://www.puertopaita.com/lista\\_videos.php?id=22](http://www.puertopaita.com/lista_videos.php?id=22)

Terminales Portuarios Euroandinos (TPE). (2015b). *Página web. Certificaciones*. Recuperado de [http://www.puertopaita.com/detalle\\_notas.php?id=570](http://www.puertopaita.com/detalle_notas.php?id=570)

Terminales Portuarios Euroandinos (TPE). (2015c). *Seguridad e Impacto ambiental*. Obtenido de [http://www.puertopaita.com/detalle\\_notas.php?id=569](http://www.puertopaita.com/detalle_notas.php?id=569)

Terminales Portuarios Euroandinos (TPE). (2015d, 25 de febrero). *Estados Financieros Individuales 2013-2014. TPE 2014*. Recuperado de <http://www.andino.com.pe/inversionistas/estados-financieros-auditados/>

Terminales Portuarios Euroandinos (TPE). (2015e). *Clientes*. Obtenido de [http://www.puertopaita.com/detalle\\_notas.php?id=574](http://www.puertopaita.com/detalle_notas.php?id=574)

The World Bank. (2010). *World Development Indicators 2010*. Washington: Autor. Obtenido de <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators/wdi-2010>

Tiendeo. (2015). *Tiendeo Web Marketing SL. Información general de las tiendas*. Obtenido de <http://www.tiendeo.pe/>

TV Perú. (2015, 4 de noviembre). *Agroexportación creció 16% anual en últimos 15 años*. Recuperado de <http://www.tvperu.gob.pe/informa/economia/agroexportacion-crecio-16-anual-en-ltimos-15-os>

UNICEF. (s.f.). *Educación básica, equitativa y de calidad*. Recuperado de [http://www.unicef.org/peru/spanish/education\\_3215.htm](http://www.unicef.org/peru/spanish/education_3215.htm)

Valdés, J., & Parimbelli, M. (2015, junio). *Caracterización Socioeconómica y Ambiental del Eje del Amazonas*. Recuperado de <http://www.iirsa.org/Document?menuItem=5>

Villena, H., & Grover, P. (15 de agosto de 2015). ¿Por qué el Perú está en último lugar a nivel educativo? (J. Chema, Entrevistador) Obtenido de <http://rpp.pe/peru/actualidad/por-que-el-peru-esta-en-ultimo-lugar-a-nivel-educativo-noticia-652225>

Ward, T. (2013, Mayo). Terminal operating system selection. *Port Technology*(58), 46-48.

World Competitiveness Center (IMD). (2015). *5-year evolution of competitiveness*.

Recuperado de <http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/>

World Economic Forum (WEF). (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*.

Recuperado de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014>

World Economic Forum (WEF). (2014). *The Global Competitiveness Report 2014 - 2015*.

Recuperado de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>

World Shipping Council. (2014). *World Port Rankings. The top 100 ports in the world in 2013*. Recuperado de <http://www.worldshipping.org/about-the-industry/global-trade/ports>

## Apéndice A: Inversión Adicional Requerida por la Concesión del Puerto Paita

0157

### ANEXO 9

#### Apéndice 2.- INVERSIÓN ADICIONAL

La Inversión Adicional comprende la ejecución de las Obras IA compuestas por:

- Vías de acceso terrestre al Terminal
- Ampliación del Muelle Espigón Existente
- Dragado a -13m del Muelle Espigón Existente
- Construcción del segundo Amarradero del Muelle de Contenedores con su respectivo patio de contenedores (siempre y cuando se opte por el refuerzo de la capacidad portante del Muelle Espigón Existente con las dos grúas móviles para dicho muelle en la Etapa 3)
- Patio de contenedores del segundo Amarradero del Muelle de Contenedores (siempre y cuando se opte por la construcción del segundo Amarradero del Muelle de Contenedores en la Etapa 3)
- Adquisición de equipos para el manejo de la carga contenedorizada para el segundo Amarradero del Muelle de Contenedores y para su patio de contenedores
- Profundización del dragado a -15m del Muelle de Contenedores
- Instalación parcial o total de sistemas para manejo de graneles sólidos o líquidos
- Adquisición de equipos especializados para el Muelle Espigón Existente (siempre y cuando se opte por realizar la construcción del segundo Amarradero del Muelle de Contenedores en la Etapa 3)
- Área de respaldo del Muelle Espigón existente (siempre y cuando se opte por el reforzamiento del Muelle Espigón existente en la Etapa 3).
- Instalación de balizamiento y señalización náutica
- Las obras adicionales para la protección y seguridad portuaria
- Ampliación de áreas de almacenamiento
- Las obras destinadas a garantizar o ampliar la capacidad del suministro de los servicios públicos necesarios para la operación de la Infraestructura Portuaria
- Otras inversiones que el CONCESIONARIO considere que genera valor a la Concesión. A tal efecto, el CONCEDENTE podrá proponer inversiones a realizar.

El CONCESIONARIO de acuerdo con el monto de su Propuesta Económica, invertirá en la ejecución de las Obras IA que se indican en el presente Anexo, de acuerdo a la prioridad y oportunidad que éste defina.

Las Obras IA deberán ser ejecutadas dentro del Área de la Concesión a excepción de las Vías de acceso al Terminal Portuario de Paita.

## Apéndice B: Plan de Mantenimiento preventivo del Puerto de Paita

PREPARACIÓN  
COPIA FIEL DEL DOCUMENTO ORIGINAL  
QUE SE TIENE A LA VISTA

0222

0050

09 SET. 2009

*Roxana Mayanga Vegas*  
ROXANA MAYANGA VEGAS  
FOTOCOPIADORA

TERMINALES PORTUARIOS  
EUROANDINOS

### Anexo 1- Ejemplos de actividades a incluir en el plan de mantenimiento preventivo del terminal

INSTALACIÓN	INSPECCIÓN	FRECUENCIA DE INSPECCIONES (Años)	MANTENIMIENTO	FRECUENCIA DE MANTENIMIENTO (Años)
AYUDAS NAVEGACION	Visual	0,5	Verificar posición. Aplicar protección anticorrosión. Verificar baterías y sustituir lámparas	Cuando sea necesario
<b>MUELLE MARGINAL</b>				
Zona dragada	Levantamiento hidrográfico	2	Dragar	Cuando sea necesario
Estacas en acero	Visual, parte descubierta en la marca baja	2	Aplicar protección anticorrosión	Cuando sea necesario
Vigas de cemento	Visual	2	Reparación/refuerzo	Cuando sea necesario
	Carbonatación y tenor de cloruros	5	Protección preventiva	Cuando sea necesario
Cabezos	Visual	1	Aplicar protección anticorrosión	Cuando sea necesario
Protecciones	Visual	0,5	Aplicar protección anticorrosión. Reparar o sustituir partes dañadas	Cuando sea necesario
Conservación de elementos de amarre y elemento de defensa	Visual	0,5	Reparar y/o sustituir daños y averías en las defensas. Aplicar protección anti corrosiva en cabezos de amarre.	Siempre que sea necesario
Obras complementarias	Visual	1	Reparar daños	Cuando sea necesario
Superficie de las grúas	Visual	1	Aplicar protección anticorrosión	Cuando sea necesario
Canaleta para los cables	Visual	1	Aplicar protección anticorrosión. Reparar o sustituir partes dañadas	Cuando sea necesario

PRESENCIA DEL  
COPIA FIEL DEL DOCUMENTO ORIGINAL  
QUE SE ENVIÓ A LA VISTA

0051


 TERMINALES PORTUARIOS  
EUROANDINOS

09 SET 2019

 ROXANA MAYANGA VEGAS  
INGENIERA DE SISTEMAS

<b>MUELLE ESPIGON</b>				
Zona dragada	Levantamiento hidrográfico	2	Dragar	Cuando sea necesario
Estacas	Visual, parte descubierta en la marea baja	2	Aplicar protección anticorrosión	Cuando sea necesario
Vigas de cemento	Visual	2	Reparación/refuerzo	Cuando sea necesario
	Carbonatación y tenor de cloruros	5	Protección preventiva	Cuando sea necesario
Cabezos	Visual	1	Aplicar protección anticorrosión	Cuando sea necesario
Protecciones	Visual	0,5	Aplicar protección anticorrosión. Reparar o sustituir partes dañadas	Cuando sea necesario
Conservación de elementos de amarre y elemento de defensa	Visual	0,5	Reparar y/o sustituir daños y averías en las defensas. Aplicar protección anti corrosiva en cabezos de amarre.	Siempre que sea necesario
<b>EQUIPAMIENTO</b>				
Grúas Pórtico de Muelle	Visual Probar funcionamiento	0,5	Reparar averías Hacer afinaciones	Cuando sea necesario
Equipamiento del patio de almacenamiento	Visual Probar funcionamiento	0,5	Reparar averías Hacer afinaciones	Cuando sea necesario
Equipamiento complementario y auxiliar	Visual Probar funcionamiento	0,5	Reparar averías Hacer afinaciones	Siempre que necesario
<b>PATIO</b>				
Pavimento	Visual	1	Reparación/Refuerzo	Cuando sea necesario
Pintura del Pavimento	Visual	1	Volver a pintar	Cuando sea necesario
Torres de iluminación	Visual	1	Aplicar protección anticorrosión. Reparar o sustituir partes dañadas	Cuando sea necesario



0223

0052


 TERMINALES PORTUARIOS  
 EUROANDINOS

Plataforma de acceso a los contenedores refrigerados	Visual	1	Aplicar protección anticorrosión. Reparar o sustituir partes dañadas	Cuando sea necesario
Prohibiciones	Visual	0,5	Reparación	Cuando sea necesario
Drenaje	Visual	0,5	Limpiar	Cuando sea necesario
<b>EQUIPO ELÉCTRICO</b>				
Equipo Subestación	Prueba XMFR	1	Reparar	Cuando sea necesario
Paneles de control	Prueba	1	Reparar	Cuando sea necesario
Líneas de tierra	Prueba	1	Reparar	Cuando sea necesario
Baterías	Prueba	Semanal	Reparar	Cuando sea necesario
Generador	Prueba	Semanal	Reparar	Cuando sea necesario
Sistema electrónico de control administrativo	Prueba	Mensual	Limpiar y Reparar hardware. Reprogramación	Cuando sea necesario
<b>REDES DE AGUA</b>	Prueba	1	Reparar	Cuando sea necesario



 PROMUEVEDOR  
 COPIA FIEL DEL DOCUMENTO ORIGINAL  
 QUE HE TENIDO A LA VISTA

09 SET. 2009

 ROXANA MAYANGA VEGAR  
 REPRESENTANTE

## Apéndice C: Tarifas de los servicios del Puerto de Paita

TERMINALES PORTUARIOS EUROANDINOS PAITA SA					
<b>TARIFARIO AL PUBLICO GENERAL</b>					
<b>SERVICIOS ESTANDAR MUELLE ESPIGON EXISTENTE</b>					
<b>CONTENEDORES</b>					
		<b>UNIDAD</b>	<b>US\$</b>	<b>S./</b>	
USO DE AMARRADERO		US\$mLOA/ hora	0.61	3.71	
USO DE AMARRADERO Remolcadores de Puerto		US\$mLOA/ hora	0.10	0.31	
USO DE AMARRADERO para naves menores de 80 MLOA con fines de embarque/descarga para operaciones comerciales.		US\$mLOA/ hora	0.33	1.02	
<b>EMBARQUE / DESCARGA</b>					
	<b>LINER IN-OUT/Carga a bordo - Descarga de bordo</b>	<b>HANDLING / Manipuleo</b>	<b>GATE IN-OUT/ Recepcion en Terminal - Salida Terminal</b>	<b>US\$</b>	<b>S./</b>
CNTR. 20' Empty	43.03	100.24		143.27	444.14
CNTR. 40' Empty	74.59	140.30		214.89	666.16
CNTR. 20' Full	43.03	100.24		143.27	444.14
CNTR. 40' Full	74.59	140.30		214.89	666.16
<b>TRASBORDO</b>					
	<b>LINER IN-OUT/Carga a bordo - Descarga de bordo</b>	<b>HANDLING / Manipuleo</b>	<b>US\$</b>	<b>S./</b>	
CNTR. 20' Empty	29.35	62.30	91.65	284.12	
CNTR. 40' Empty	44.02	93.42	137.44	426.06	
CNTR. 20' Full	33.02	63.34	96.36	298.72	
CNTR. 40' Full	46.34	98.35	144.69	448.54	
<b>CARGA GENERAL o FRACCIONADA</b>					
		<b>UNIDAD</b>	<b>US\$</b>	<b>S./</b>	
USO DE AMARRADERO		US\$mLOA/ hora	0.61	1.89	
USO DE AMARRADERO para naves menores de 80 MLOA con fines de embarque/descarga para operaciones comerciales.		US\$mLOA/ hora	0.33	1.02	
EMBARQUE / DESCARGA		US\$ / TON.	14.33	44.42	
<b>CARGA RODANTE</b>					
		<b>UNIDAD</b>	<b>US\$</b>	<b>S./</b>	
USO DE AMARRADERO		US\$mLOA/ hora	0.61	1.89	
EMBARQUE / DESCARGA		US\$ / TON.	44.09	136.68	
<b>CARGA GRANEL SOLIDO</b>					
		<b>UNIDAD</b>	<b>US\$</b>	<b>S./</b>	
USO DE AMARRADERO		US\$mLOA/ hora	0.61	1.89	
USO DE AMARRADERO para naves menores de 80 MLOA con fines de embarque/descarga para operaciones comerciales.		US\$mLOA/ hora	0.33	1.02	
EMBARQUE / DESCARGA		US\$ / TON.	6.62	20.52	
<b>CARGA GRANEL LIQUIDO</b>					
		<b>UNIDAD</b>	<b>US\$</b>	<b>S./</b>	
USO DE AMARRADERO		US\$mLOA/ hora	0.61	1.89	
USO DE AMARRADERO para naves menores de 80 MLOA con fines de embarque/descarga para operaciones comerciales.		US\$mLOA/ hora	0.33	1.02	
EMBARQUE / DESCARGA		US\$ / TON.	1.66	5.15	
<b>SERVICIOS ESTANDAR NUEVO MUELLE DE CONTENEDORES</b>					
<b>CONTENEDORES</b>					
		<b>UNIDAD</b>	<b>US\$</b>	<b>S./</b>	
USO DE AMARRADERO		US\$mLOA/ hora	1.00	3.10	
<b>EMBARQUE / DESCARGA</b>					
	<b>LINER IN-OUT/Carga a bordo - Descarga de bordo</b>	<b>HANDLING / Manipuleo</b>	<b>GATE IN-OUT/ Recepcion en Terminal - Salida Terminal</b>	<b>US\$</b>	<b>S./</b>
CNTR. 20' Empty	20.00	100.24		120.24	372.74
CNTR. 40' Empty	11.43	140.30		151.73	470.36
CNTR. 20' Full	20.00	100.24		120.24	372.74
CNTR. 40' Full	11.43	140.30		151.73	470.36

## TRASBORDO

	LINER IN-OUT/Carga a bordo - Descarga de bordo	HANDLING / Manipuleo	US\$	S./
CNTR. 20' Empty	20.00	100.24	120.24	372.74
CNTR. 40' Empty	11.43	140.30	151.43	469.43
CNTR. 20' Full	20.00	100.24	120.24	372.74
CNTR. 40' Full	11.43	140.30	151.43	469.43

## CARGA GENERAL o FRACCIONADA

	UNIDAD	US\$	S./
USO DE AMARRADERO	US\$/mLOA/ hora	1.00	3.10
EMBARQUE / DESCARGA	US\$ / TON.	13.03	40.39

## CARGA RODANTE

	UNIDAD	US\$	S./
USO DE AMARRADERO	US\$/mLOA/ hora	1.00	3.10
EMBARQUE / DESCARGA	US\$ / TON.	40.08	124.25

## CARGA GRANEL SOLIDO

	UNIDAD	US\$	S./
USO DE AMARRADERO	US\$/mLOA/ hora	1.00	3.10
EMBARQUE / DESCARGA	US\$ / TON.	6.01	18.63

## CARGA GRANEL LIQUIDO

	UNIDAD	US\$	S./
USO DE AMARRADERO	US\$/mLOA/ hora	1.00	3.10
EMBARQUE / DESCARGA	US\$ / TON.	1.50	4.65

## SERVICIOS ESPECIALES

## CONTENEDORES

## SERVICIOS ESPECIALES EN FUNCION A LA NAVE

	US\$	S./
--	------	-----

## SERVICIOS ESPECIALES - ESTIBA

Movilizacion de Carga abordó	Cont.	40.00	124.00
Movilizacion de Carga via Muelle	Cont.	80.00	248.00
Movilizacion de Carga via Patio (*)	Cont.	180.00	558.00

\* Cambio de posición de la carga, pasando por el patio, se utiliza cuando en una misma bodega o bay hay mas de cuatro unidades que requieran ser movilizadas via muelle, o cuando las características de la carga (carga refrigerada o mercancia peligrosa con segregación especial), requieran que dicha carga sea movilizada al patio para mantener las condiciones de transporte.

## SERVICIOS ESPECIALES - OTROS

Apertura y cierre de tapas de las bodegas	Mov.	130.00	403.00
Control PBIF Operaciones no Regulares	Vehiculo	50.00	155.00
Conexión / Desconexión a Bordo	Cont.	8.00	24.80
Uso de Grua Movil	Hora	A Tratar	
Lectura de parámetro de contenedor refrigerado con uso medios electrónicos (DOWN LOAD)	Cont.	10.00	31.00
Seleto de contenedores refrigerados	Cont.	30.00	93.00

## ALMACENAJE DE CONTENEDORES VACÍOS

	TEL/DIA	US\$	S./
Primeros 2 días (Incluido en los Servicios Estándar)			
Del día 3 al día 8	TEL/DIA	8.00	24.80
Del día 9 al día 15	TEL/DIA	10.00	31.00
Del día 16 en adelante	TEL/DIA	15.00	46.50

## ALMACENAJE DE CONTENEDORES DE TRASBORDO

	TEL/DIA	US\$	S./
Primeros 2 días (Incluido en los Servicios Estándar)			
Del día 3 al día 15	TEL/DIA	0.00	0.00
Del día 16 en adelante	TEL/DIA	15.00	46.50

## SERVICIOS ESPECIALES EN FUNCION A LA CARGA

	TEL/DIA	US\$	S./
--	---------	------	-----

## ALMACENAJE DE CONTENEDORES EXPORTACIÓN

	TEL/DIA	US\$	S./
Primeros 2 días (Incluido en los Servicios Estándar)			
Del día 3 al día 10	TEL/DIA	8.00	24.80
Del día 11 al día 15	TEL/DIA	10.00	31.00
Del día 16 en adelante	TEL/DIA	15.00	46.50

## ALMACENAJE DE CONTENEDORES IMPORTACIÓN

Primeros 2 días (Incluido en los Servicios Estándar)	TEU/DIA		
Del día 3 al día 10	TEU/DIA	0.00	0.00
Del día 11 al día 15	TEU/DIA	5.00	15.50
Del día 16 en adelante	TEU/DIA	15.00	46.50

## ASISTENCIA A CONTENEDORES REFRIGERADOS - REEFERS

Suministro de Energía (*)	Cont./Hr	2.00	6.20
Montar / Desmontar sistema "Clip On" en Reefers Gen Set	Cont.	18.00	55.80

(\*) Los precios incluyen conectar y desconectar, el suministro de energía eléctrica, control y verificación de averías o temperaturas incorrectas.

## SERVICIOS ESPECIALES - OTROS

	UNIDAD	US\$	S/J
Movilización extra - a solicitud del cliente o autoridad competente	Cont.	45.00	139.50
Verificación o Colocación de sellos/precintos	Cont.	9.00	27.90
Remoción o Colocación de Etiquetas	Cont.	9.00	27.90
Pesaje adicional (no incluye movimiento extra)	Cont.	20.00	62.00
Reconocimiento previo de la carga por solicitud del cliente	Cont.	100.00	310.00
Apertura del Contenedor para retiro de carga parcial	Cont.	150.00	465.00
Aforo con cuadrilla	TEU	40.00	124.00
Aforo con uso de Montacargas	TEU	45.00	139.50
Manipuleo de contenedores OCG	Cont.	100.00	310.00
Desglose de Mercadería de Importación / Exportación	BL	30.00	93.00
Tarja electrónica	Cont.	1.80	5.58
Anulación o Cambio de factura	factura	12.00	37.20
Trasegado	Cont.	A Tratar	
Contratación de reserva de ventana de atraque garantizada	Recalada	10.000	31.00
Alquiler de equipos			
Porta contenedores	Hora	200.00	620.00
Spreaders	Jornada	100.00	310.00
Montacarga	Hora	50.00	155.00
Otros equipos no especificados	Hora	A Tratar	
Servicio de control de pesaje	Vehículo	50.00	155.00
Emisión de Constancia de peso	Cont.	20.00	62.00
Uso de Grúa Móvil	Hora	A Tratar	
Gate in/out	Cont.	80.00	248.00
Asignación y seño de cont Refrigerado	Cont.	30.00	93.00
Uso de Barrera de Contención	Día / Fracción	430.00	1,333.00
Paquete de Servicios Especiales relacionados a la estiba/desestiba *	Cont.	A Tratar	

\* Este servicio será aplicado únicamente según contrato o convenio particular

## CARGA GENERAL O FRACCIONADA

## SERVICIOS ESPECIALES EN FUNCION A LA NAVE

## SERVICIOS ESPECIALES - ESTIBA

	UNIDAD	US\$	S/J
Movilización de carga dentro de la misma bodega	Ton.	18.00	55.80
Movilización de carga para otra bodega	Ton.	36.00	111.60
Movilización de carga para otra bodega via muelle	Ton.	36.00	111.60
Manipuleo en Muelle Carga Estándar (hasta 3 Ton. / pieza , 1 Ton = 1 M3)	Ton.	8.00	24.80

## SERVICIOS ESPECIALES - OTROS

Apertura y cierre de tapas de las bodegas	Mov.	130.00	403.00
Control PBIP Operaciones no Regulares	Vehículo	50.00	155.00
Uso de Grúa Móvil	Hora	A tratar	

## SERVICIOS ESPECIALES EN FUNCION A LA CARGA

## ALMACENAJE DE CARGA FRACCIONADA

	UNIDAD	US\$	S/J
Primeros 2 días (Incluido en los Servicios Estándar)		Libre	
Desde el día 3 hasta el día 8	Ton./ Día	0.17	0.53
Desde el día 9 hasta el día 15	Ton./ Día	0.34	1.05
Desde el día 16 en adelante	Ton./ Día	0.65	2.02
Adicional a los precios de almacenaje por almacén cubierto	Ton./ Día	0.30	0.93

## SERVICIOS ESPECIALES - OTROS

Movilización extra - a solicitud del cliente o autoridad competente	Ton.	5.00	15.50
Pesaje adicional (no incluye movimiento extra)	Camión	50.00	155.00
Uso de Grúa	Hora	A Tratar	
Manipuleo de cargas especiales o sobredimensionadas	Unidad	A Tratar	
Limpieza de Muelle	Ton.	0.80	2.48
Servicios especiales de trabajo en frío	Ton.	A Tratar	
Tarja electrónica	BL	30.00	93.00
Anulación o cambio de factura	factura	12.00	37.20
Personal para Manteo de Tolvas	Jornada	60.00	186.00
Alquiler de equipos			
Porta contenedores	Hora	200.00	620.00
Spreaders	Jornada	100.00	310.00
Montacarga	Hora	50.00	155.00
Otros equipos no especificados	Hora	A tratar	
Servicio de control de pesaje	Vehículo	50.00	155.00
Emisión de Constancia de peso	Unid	20.00	62.00
Aforo con cuadrilla	Ton.	A tratar	
Uso de Barrera de Contención	Día / Fracción	430.00	1,333.00
Uso de Grúa Movil	Hora	A tratar	

## CARGA RÓDANTE

## SERVICIOS ESPECIALES EN FUNCION A LA NAVE

## SERVICIOS ESPECIALES - ESTIBAS

	UNIDAD	US\$	S./
Movilización de carga dentro del mismo nivel de la Nave	Ton.	40.00	124.00
Movilización de carga para otro nivel de la Nave	Ton.	60.00	186.00
Movilización de Carga vía muelle	Ton.	76.00	235.60

## SERVICIOS ESPECIALES - OTROS

Control PBIP Operaciones no Regulares	Vehículo	50.00	155.00
Uso de Grúa Movil	Hora	A tratar	

## SERVICIOS ESPECIALES EN FUNCION A LA CARGA

## ALMACENAJE DE CARGA FRACCIONADA

	UNIDAD	US\$	S./
Primeros 2 días (Incluido en los Servicios Estándar)			Libre
Desde el día 3 hasta el día 8	Ton./ Día	2.50	7.75
Desde el día 9 hasta el día 15	Ton./ Día	5.00	15.50
Desde el día 16 en adelante	Ton./ Día	10.00	31.00

## SERVICIOS ESPECIALES - OTROS

Movilización extra - a solicitud del cliente o autoridad competente	Ton.	2.50	7.75
Pesaje adicional (no incluye movimiento extra)	Unid.	20.00	62.00
Tarja electrónica	BL	30.00	93.00
Anulación o Cambio de factura	factura	12.00	37.20
Alquiler de equipos			
Porta contenedores	Hora	200.00	620.00
Spreaders	Jornada	100.00	310.00
Montacarga	Hora	50.00	155.00
Otros equipos no especificados	Hora	A tratar	
Servicio de control de pesaje	Vehículo	50.00	155.00
Uso de Barrera de Contención	Día / Fracción	430.00	1,333.00
Uso de Grúa Movil	Hora	A tratar	

## CARGA GRANEL SOLIDO

## SERVICIOS ESPECIALES EN FUNCION A LA NAVE

## SERVICIOS ESPECIALES - ESTIBAS

	UNIDAD	US\$	S./
Movilización de carga dentro de la misma bodega	Ton.	5.82	18.04
Movilización de carga para otra bodega	Ton.	6.20	19.22

## SERVICIOS ESPECIALES - OTROS

	UNIDAD	US\$	S./
Apertura y cierre de tapas de las bodegas	Mov.	130.00	403.00
Control PBIP Operaciones no Regulares	Vehículo	50.00	155.00
Uso de Grúa Movil	Hora	A tratar	

## SERVICIOS ESPECIALES EN FUNCION A LA CARGA

SERVICIOS ESPECIALES - OTROS	UNIDAD	US\$	S./
Movilización extra - a solicitud del cliente o autoridad competente	Ton.	5.00	15.50
Pesaje adicional (no incluye movimiento extra)	Camión	20.00	62.00
Tarja electrónica	BL	30.00	93.00
Anulación o Cambio de factura	factura	12.00	37.20
Alquiler de equipos			
Porta contenedores	Hora	200.00	620.00
Spreaders	Jornada	100.00	310.00
Montacarga	Hora	50.00	155.00
Otros equipos no especificados	Hora		A tratar
Servicio de control de pesaje	Vehículo	50.00	155.00
Emisión de Constancia de peso	Unid	15.00	46.50
Servicios especiales de trabajo en frío	Ton.		A tratar
Uso de Barrera de Contención	Día / Fracción	430.00	1,333.00
Uso de Grua Móvil	Hora		A tratar

## CARGA GRANEL LIQUIDO

## SERVICIOS ESPECIALES EN FUNCION A LA NAVE

SERVICIOS ESPECIALES - OTROS	UNIDAD	US\$	S./
Apertura y cierre de grifos u operaciones con bombas de fluidos	Ton.	0.85	2.64
Control PBIP Operaciones no Regulares	Vehículo	50.00	155.00
Uso de Grua Móvil	Hora	A tratar	

## SERVICIOS ESPECIALES EN FUNCION A LA CARGA

SERVICIOS ESPECIALES - OTROS	UNIDAD	US\$	S./
Limpeza de Muelle	Ton.	0.80	2.48
Limpeza de Equipos	Ton.	0.20	0.62
Pesaje adicional (no incluye movimiento extra)	Camión	20.00	62.00
Uso de Barrera de Contención	Día / Fracción	423.46	1,312.73
Tarja electrónica	BL	30.00	93.00
Anulación o Cambio de factura	factura	12.00	37.20
Alquiler de equipos			
Porta contenedores	Hora	200.00	620.00
Spreaders	Jornada	100.00	310.00
Montacarga	Hora	50.00	155.00
Otros equipos no especificados	Hora		A tratar
Servicio de control de pesaje	Vehículo	50.00	155.00
Emisión de Constancia de peso	Unid	15.00	46.50
Uso de Grua Móvil	Hora		A tratar

## SERVICIOS DE ABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLE A LAS NAVES - BUNKERS y SERVICIOS RETIRO DE RESIDUOS OLEOSOS

## SERVICIOS ESPECIALES EN FUNCION A LA NAVE

SERVICIOS ESPECIALES EN FUNCION A LA NAVE	UNIDAD	US\$	S./
Servicio de Seguridad especial + Servicios de Gate + Control ISPS	Camión	50.00	155.00
Uso de Barrera de Contención	Día / Fracción	423.46	1,312.73
Anulación o Cambio de factura	factura	12.00	37.20
Control PBIP Operaciones no Regulares	Vehículo	50.00	155.00

## SERVICIO A PASAJEROS TURISTA

## SERVICIOS ESPECIALES - OTROS

SERVICIOS ESPECIALES - OTROS	UNIDAD	US\$	S./
Por Persona	UND	5.00	15.50
Por automóvil	UND	10.00	31.00
Por Omnibus, por microbus	UND	50.00	155.00
Control PBIP Operaciones no Regulares	Vehículo	50.00	155.00

POLITICAS COMERCIALES			
RECARGOS			
	UNIDAD	US\$	S/
<b>Recargos aplicables a la Nave</b>			
Por no liberar el amarradero	Hr	600.00	1,860.00
Por compensacion de cuadrilla no utilizada (n°6)	Cuadrilla / hr o fraccion	300.00	930.00
Por cambio de sitio o banda de atraque de la nave	Por maniobra	200.00	620.00
<b>Recargos aplicables a la carga</b>			
Cancelacion de Embarque (n°3)	Cont.	45.00	139.50
Por cambio de condicion de la carga (n°4)	Cont.	45.00	139.50
<b>Recargo por arribo tardio de la carga</b>			
Contenedores	Cont.	100.00	310.00
Carga general o fraccionada	Tn	3.00	9.30
Carga Rodante	Unit.	100.00	310.00
<b>Recargo por clasificacion IMO (n°5)</b>			
Contenedores	Actividad	25%	
Carga general o fraccionada	Actividad	50%	
Carga Rodante	Actividad	50%	
Carga Granel Sólido	Actividad	50%	
Carga Granel Liquido	Actividad	100%	

**Nota N°1:** las tarifas y precios detallados en este tarifario se le adicionan los Impuestos vigentes de acuerdo a la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, Decreto Legislativo N° 821 y Decreto Supremo N° 055-99-EF y su ultima modificatoria mediante Ley 29666. De igual forma aplica lo establecido por la Ley 29646, Ley de Fomento al Comercio Exterior de Servicios

**Nota N°2:** El tipo de cambio referencial es S/. 3.10

**Nota N°3:** se aplica cuando una linea naviera o consignatario de la carga cancela el embarque luego de finalizado el "cut off" comprendido en el Servicio Estandar por razones tales como "overbooking" "stacking weight", limitaciones de estiba, cambio de nave o situaciones similares; y posterior a ello solicite el embarque de la carga, se considerara que se ha solicitado una nueva prestacion del Servicio Estandar. Adicionalmente a lo anterior, cuando el consignatario de la carga o su representante o la linea naviera soliciten el retiro del contenedor que no se embarco, deberan pagar un nuevo servicio estandar.

**Nota N°4:** cuando la carga ha sido previamente recepcionada y el usuario solicita a TPE el cambio del status de la carga, que implique la modificacion de la informacion relacionada al puerto de descarga y/o de la nave designada, estatus del contenedor (lleno o vacio) o categoria (IMP, EXP, Transbordo). De igual manera el recargo aplica cuando la condicion del contenedor se cambia a IMO y no ha sido manifestado como tal. Se aplica tambien cuando un contenedor con carga refrigerada no indica segregacion especial y una vez entregado se informa que si lo es.

**Nota N°5:** se aplica cuando requieran segregacion, mano de obra, provision de equipos especiales y cuidado adicional sobre el precio de los servicios especiales correspondientes.

**Nota N°6:** se aplica cuando al disponer del personal necesario para la prestacion del Servicio Estandar, de acuerdo al Plan de Operaciones, éste se cancela o se suspende por decisión o responsabilidad de la linea naviera o el consignatario dependiendo del contrato de fletamento. En el caso de la suspensión, se aplicará el recargo cuando éste prolongue las horas de trabajo del personal asignado, de acuerdo al Plan de Operaciones. Así mismo, se aplicará el recargo cuando la operación es concluida antes del horario programado en el Plan de operaciones, como consecuencia del recorte del volumen de la carga embarcada/descargada o en el caso que la linea naviera o consignatario solicite ser atendido al arribo de la nave al terminal y esto ocurra despues de la hora de inicio de cada jornada de trabajo. Se aplica tambien en el caso que la nave o el consignatario solicite el termino de operaciones antes del termino de la jornada. De la misma forma, este recargo será aplicado en caso la linea naviera requiera ser atendida fuera del horario programdo por el Terminal, o cuando se dispongan las cuadrillas para la atencion a la nave y ésta por razones no imputables al terminal, demore su atraque e inicio de operaciones.

Se aplica también en el caso que la nave o el consignatario solicite el término de operaciones antes del término de la jornada. De la misma forma, este recargo será aplicado en caso la linea naviera requiera ser atendida fuera del horario programado por el Terminal, o cuando se dispongan las cuadrillas para la atención a la nave y ésta por razones no imputables al terminal, demore su atraque e inicio de operaciones.