

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico del Puerto de Ilo

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR:

Cesar Steven Tello Burga

Henry Lipa Chalco

Karina Aguilar Ronquillo

Miguel Erick Arenas Díaz

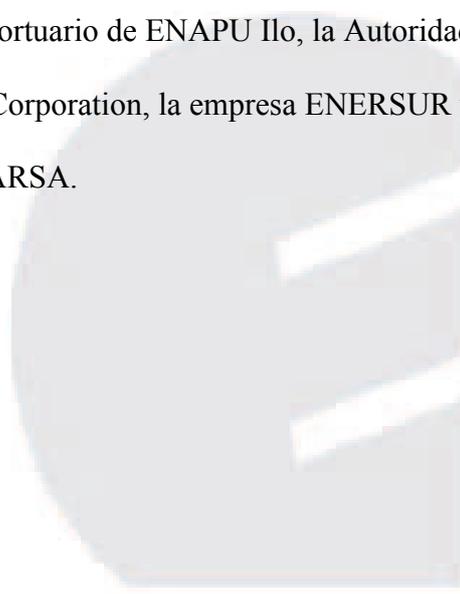
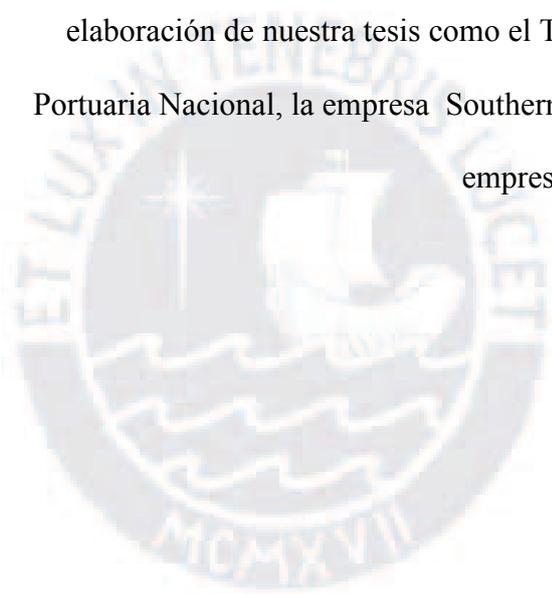
Asesor: Jose Acha Pacheco

Surco, Marzo 2016

Agradecimiento

Expresamos nuestro agradecimiento a CENTRUM Católica y a todos los maestros que hemos tenido a lo largo de la maestría quienes compartieron sus conocimientos con nosotros, a nuestros compañeros que enriquecieron esta maestría con su experiencia profesional y de manera especial al nuestro asesor el profesor José Acha Pacheco por su dedicación y guía en la elaboración de nuestra tesis.

Agradecemos también a las instituciones que nos brindaron la información para la elaboración de nuestra tesis como el Terminal Portuario de ENAPU Ilo, la Autoridad Portuaria Nacional, la empresa Southern Copper Corporation, la empresa ENERSUR y la empresa TRAMARSA.



Dedicatoria

En primer lugar agradezco a Dios por ser mi aliado en este camino, agradezco a mis padres por la formación y disciplina que me inculcaron, a mis hermanos por alentarme en todo momento, y por ultimo a mis amigos magísteres de otras promociones por ser grandes referentes y ayudarme a decidir para estudiar y hacerme magister en CENTRUM Católica.

César Steven Tello Burga

A mis padres que me enseñaron que con perseverancia y sacrificio lograre mis metas, a mis hermanos que con sus consejos me motivaron a seguir y a mí amor Elizabeth que estuvo siempre a mi lado apoyándome con su comprensión.

Henry Lipa Chalco

A mis padres, Olga y Edgar por enseñarme a ser fuerte y que puedo alcanzar todo lo que me proponga, a mis hermanas Marybel y Graciela por su apoyo y ser siempre un ejemplo para mí, a mi madrina Lucy por su cariño y animarme constantemente, y a mis sobrinas Aryana y Angie por ser el motivo para seguir creciendo.

Karina Aguilar Ronquillo

A Dios y a la vida por permitirme vivir este momento, a mis padres por la formación y valores que me brindaron, a mis maestros de CENTRUM Católica por los conocimientos transmitidos, y al amor de mi vida Ginangely.

Miguel Erick Arenas Díaz

Resumen Ejecutivo

La presente tesis desarrolla el Plan Estratégico del Puerto de Ilo para los próximos diez años, con el objetivo de ser el principal puerto de la región sur del Pacífico, a través de la implementación de estrategias propuestas como resultado de analizarlos desde múltiples perspectivas.

La metodología empleada consistió en revisión bibliográfica y en visitas a instituciones como: (a) APN, (b) ENAPU, (c) SPCC, y (d) ENERSUR, y (e) TRAMARSA y se siguió el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, mediante el cual se analiza la situación actual con el fin de diagnosticarlo, concluyendo que posee serios problemas de infraestructura y de gestión que lo hacen poco competitivo respecto a sus competidores; Se analizaron puertos exitosos a nivel mundial con el fin de tomarlos como referencia para revisar y adoptar sus buenas prácticas en el planteamiento de estrategias. A través del análisis de los factores externo e interno se identificaron como: (a) fortalezas: la ubicación geográfica e intermodalidad; (b) debilidades: estructura administrativa jerárquica y burocrática, infraestructura obsoleta y limitadas vías de acceso; (c) oportunidad: la integración ferroviaria Brasil – Bolivia – Perú, ejecución y ampliación de proyectos mineros y la diversificación de rutas marítimas de empresas brasileñas y bolivianas; y como (d) amenaza: excesivo tiempo de improductividad por el oleaje y tendencia mundial de circulación de buques de gran tamaño. Finalmente, luego de realizar el análisis competitivo se ha determinado los factores críticos de éxito para elevar su competitividad y con ellos contribuir al desarrollo del país.

Las estrategias propuestas se enfocan en: desarrollo de mercado, penetración en el mercado, desarrollo de producto, basado en la concesión del puerto y generación de acuerdos comerciales con empresas de Brasil y Bolivia. Mediante el Balanced Scorecard (BSC) se hará el seguimiento y control de los objetivos a corto plazo permitiendo en el año 2025 ser un puerto productivo y competitivo.

Abstract

This thesis develops the Strategic Plan of the Port of Ilo for the next ten years, with the goal of being the main port of the southern Pacific region through the implementation of strategies proposed as a result of analysis from multiple perspectives.

The methodology consisted of literature review and visits to institutions such as : (a) APN, (b) ENAPU, (c) SPCC, y (d) ENERSUR, y (e) TRAMARSA and continued Sequential Model of the Strategic Process, where analyzed the current situation with the finality of diagnose it, concluding that has serious problems in management and infrastructure that make it uncompetitive compared with its competitors. This material analyzes worldwide successes ports to take them as a reference to review and choose the best practices in the formulation of strategies. Through the analysis of external and internal factors this thesis identified as: (a) strengths: geographic location and intermodal port; (b) weaknesses: hierarchical and bureaucratic administrative structure, outdated infrastructure and limited access roads; (c) opportunity: the railway integration Brasil – Bolivia – Perú, implementation and expansion of mining projects and diversification of routes maritime from Brazilian and Bolivian companies; and as (d) threat: excessive unproductive time by waves and global circulation of vessels size. Finally, to perform the competitive analysis of the port of Ilo it determined critical success factors required to increase their competitiveness, and they contribute to country's development.

The proposed strategies are focused in the following topics: market development, market penetration, product development, based in the concession of the port and making commercial agreements with the companies in Brazil and Bolivia. The Balanced Scorecard (BSC) will do the supervision and control of the short-term objectives, expecting being a productive and competitive port in 2025.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xvi
Capítulo I: Situación General del Puerto de Ilo.....	1
1.1 Situación General	1
1.2. Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Visión	16
2.3. Misión	16
2.4. Valores	17
2.5. Código de Ética	17
2.6. Conclusiones	18
Capítulo III: Evaluación Externa.....	19
3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones.....	19
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	19
3.1.2. Potencial nacional	23
3.1.3. Principios cardinales	30
3.1.4. Influencia del análisis en el Puerto de Ilo	34
3.2. Análisis Competitivo del País	36
3.2.1 Condiciones de los factores.....	36
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	42
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	44
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	46

3.2.5. Influencia del análisis en el Puerto de Ilo	47
3.3. Análisis del Entorno PESTE	49
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamental y legal (P)	49
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	55
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	58
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	60
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	62
3.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	64
3.5. El Puerto de Ilo y sus Competidores	67
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	67
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	70
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	73
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	75
3.5.5. Rivalidad de los competidores	77
3.6. El Puerto de Ilo y sus Referentes	92
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	95
3.8. Conclusiones	95
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	99
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	99
4.1.1. Administración y gerencia	99
4.1.2. Marketing y ventas	104
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura.....	112
4.1.4. Finanzas y contabilidad.....	114
4.1.5. Recursos humanos.....	120
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones	123

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo	124
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	124
4.3. Conclusiones	125
Capítulo V: Intereses del Puerto de Ilo y Objetivos de Largo Plazo.....	127
5.1. Intereses del Puerto de Ilo	127
5.2. Potencial del Puerto de Ilo	127
5.3. Principios Cardinales del Puerto de Ilo	132
5.4. Matriz de Intereses del Puerto de Ilo (MIO)	134
5.5. Objetivos de Largo Plazo	134
5.6. Conclusiones	135
Capítulo VI: El proceso Estratégico.....	136
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	136
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	136
6.3. Matriz Boston <i>Consulting Group</i> (MBCG)	139
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	140
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	141
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	143
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	144
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	144
6.9. Matriz de Ética (ME)	145
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	145
6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	145
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores	145
6.13. Conclusiones	148
Capítulo VII: Implementación Estratégica	155

7.1. Objetivos de Corto Plazo	155
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	160
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	162
7.4. Estructura del Puerto de Ilo	162
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	166
7.6. Recursos Humanos y Motivación	167
7.7. Gestión del Cambio.....	168
7.8. Conclusiones	169
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	170
8.1. Perspectivas de Control.....	170
8.1.1. Aprendizaje interno.....	171
8.1.2. Procesos	171
8.1.3. Clientes.....	172
8.1.4. Financiera.....	172
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	172
8.3 Conclusiones	173
Capítulo IX: Competitividad del Puerto de Ilo.....	175
9.1. Análisis Competitivo del Puerto de Ilo	175
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto de Ilo	177
9.3 Identificación y análisis de potenciales clústeres del Puerto de Ilo.	177
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	180
9.5. Conclusiones	181
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	182
10.1. Plan Estratégico Integral	182
10.2. Conclusiones Finales.....	182

10.3. Recomendaciones Finales185

10.4. Futuro del Puerto de Ilo.....187

Referencias.....189

Apéndice A: Fotos de los Terminales Portuarios.....197



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Variación Porcentual del PBI y del Comercio Mundial</i>	1
Tabla 2 <i>Variación Porcentual del Comercio en el Perú</i>	2
Tabla 3 <i>Evolución del Tráfico Marítimo Internacional en los Años que se indica</i>	2
Tabla 4 <i>La Flota Mundial, por Principales Tipos de Buques, 2013-2014</i>	3
Tabla 5 <i>Mercados y Precios de Fletes de Contenedores</i>	5
Tabla 6 <i>Principales Vías de Comunicación Puerto de Ilo</i>	9
Tabla 7 <i>Misión y Visión para la Región Moquegua</i>	14
Tabla 8 <i>Misión, Visión, Valores y Principios para CETICOS Ilo</i>	15
Tabla 9 <i>Misión y Visión para el SNP y APN</i>	15
Tabla 10 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	23
Tabla 11 <i>Crecimiento del PBI de Perú por Tipo de Gasto</i>	38
Tabla 12 <i>PBI de Perú Según Actividad Económica, 2014</i>	39
Tabla 13 <i>Principales Tratados de Libre Comercio</i>	52
Tabla 14 <i>Variación del Precio de los Principales Metales</i>	56
Tabla 15 <i>Variación de las Exportaciones del Perú</i>	58
Tabla 16 <i>Moquegua: Superficie, Población y Densidad Poblacional 2015</i>	59
Tabla 17 <i>Distribución de la PEA Ocupada por Estructura de Mercado, Según departamento, 2013</i>	60
Tabla 18 <i>Valor Agregado Bruto de las Actividades Económicas de Moquegua al 2012</i>	61
Tabla 19 <i>Distribución por Edad de la Flota Mercante Mundial, por tipo de Buque a Enero del 2014</i>	65
Tabla 20 <i>Distribución por Edad de la Flota Mercante Mundial, por Tipo de Buque en las Economías del Mundo a Enero del 2014</i>	66
Tabla 21 <i>Tipos de Contaminación Producida en los Puertos</i>	67

Tabla 22 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	68
Tabla 23 <i>Comparación de Medios de Transporte</i>	74
Tabla 24 <i>Movimiento de Contenedores a Nivel Nacional años 2012 al 2013</i>	79
Tabla 25 <i>Movimiento de Contenedores TISUR</i>	82
Tabla 26 <i>Movimiento de Carga TISUR</i>	82
Tabla 27 <i>Transferencia Histórica por Tipo de Carga del Puerto de Iquique</i>	84
Tabla 28 <i>Transferencia Histórica Principales Productos del Puerto de Iquique</i>	84
Tabla 29 <i>Toneladas Anuales Movilizadas por el Puerto de Arica, por Tipo de Carga (contenedores, gráneles y fraccionada) en el período 2007 – 2014</i>	88
Tabla 30 <i>Transferencia Histórica por Tipo de Carga, Puerto Valparaíso (expresado en toneladas)</i>	90
Tabla 31 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	97
Tabla 32 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	98
Tabla 33 <i>Tipo de Mercancía</i>	105
Tabla 34 <i>Movimientos de Carga en TM</i>	106
Tabla 35 <i>Tonelaje Acumulado de Exportaciones por Tipo de Carga 2013 y 2014</i>	107
Tabla 36 <i>Tonelaje Acumulado de Importaciones por Tipo de Carga 2013 y 2014</i>	108
Tabla 37 <i>Trafico de Naves en el Año 2014</i>	109
Tabla 38 <i>Tráfico de Naves Registrados en el 2013 Versus el 2014</i>	110
Tabla 39 <i>Tráfico de Contenedores (TEU'S)</i>	111
Tabla 40 <i>Tarifas Vigentes a Partir del 05 de Diciembre de 2013 – Entidad ENAPU (en US Dólares, no incluye IGV)</i>	112
Tabla 41 <i>Dimensiones del Muelle</i>	113
Tabla 42 <i>Amarraderos Terminal Portuario ENAPU Ilo</i>	113
Tabla 43 <i>Almacenes del Terminal Portuario de Ilo</i>	115

Tabla 44 <i>Equipo del Terminal Portuario de Ilo</i>	116
Tabla 45 <i>Servicios y Adquisiciones del Terminal Portuario de Ilo al Tercer Trimestre del Año 2015</i>	117
Tabla 46 <i>Estado de Situación Integral del Terminal Portuario de ENAPU – ILO</i>	119
Tabla 47 <i>Estados de Resultados Integrales del Terminal Portuario de ENAPU – ILO</i>	121
Tabla 48 <i>Recursos Humanos a Nivel Nacional al 31 de Diciembre 2014</i>	122
Tabla 49 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	125
Tabla 50 <i>Población de América Latina y el Caribe</i>	128
Tabla 51 <i>Vías de Comunicación</i>	129
Tabla 52 <i>Terminales Portuarias del Puerto de Ilo</i>	132
Tabla 53 <i>Matriz de Intereses del Puerto de Ilo (MIO)</i>	134
Tabla 54 <i>Matriz FODA del Puerto de Ilo</i>	137
Tabla 55 <i>Calificación de los Factores Determinantes de la MPEYEA</i>	138
Tabla 56 <i>Tráfico de Carga</i>	140
Tabla 57 <i>Matriz de Decisiones Estratégicas del Puerto de Ilo</i>	146
Tabla 58 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Puerto de Ilo</i>	147
Tabla 59 <i>Matriz de Rumelt para Evaluar las Estrategias del Puerto de Ilo</i>	150
Tabla 60 <i>Matriz de Ética para Evaluar las Estrategias del Puerto de Ilo</i>	151
Tabla 61 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	152
Tabla 62 <i>Relación entre las Estrategias y los Objetivos de Largo Plazo</i>	153
Tabla 63 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	154
Tabla 64 <i>Objetivos de Corto y Largo Plazo del Puerto de Ilo</i>	156
Tabla 65 <i>Proyección del Estado de Resultados Integrales en el corto plazo</i>	157
Tabla 66 <i>Matriz de Recursos Asignados a los OCP</i>	163
Tabla 67 <i>Matriz de Políticas y Estrategias Para el Puerto de Ilo</i>	164

Tabla 68 *Tablero de Control Balanceado del Puerto de Ilo* 174

Tabla 69 *PEI del Puerto de Ilo* 184

Tabla 70 *Situación Actual y Proyectada*..... 188



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xvi
<i>Figura 2.</i> Ubicación de la región de Moquegua en el mundo.	8
<i>Figura 3.</i> Terminal portuario de ENAPU.	9
<i>Figura 4.</i> Ejes estratégicos del plan estratégico de desarrollo nacional.	13
<i>Figura 5.</i> Políticas de estado del acuerdo nacional.....	20
<i>Figura 6.</i> Ranking de índice de competitividad 2014 – 2015.....	37
<i>Figura 7.</i> Ranking de índice de competitividad 2014 – 2015.....	38
<i>Figura 8.</i> Producción nacional.....	39
<i>Figura 9.</i> Estructura de la producción real de la región de Moquegua.....	40
<i>Figura 10.</i> Distribución de la PEA ocupada por rama de actividad económica para la región de Moquegua año 2012.....	41
<i>Figura 11.</i> Red vial de Moquegua.	47
<i>Figura 12.</i> Red ferroviario del Perú.....	48
<i>Figura 13.</i> Proyección de la producción de cobre en la región sur del Perú.	57
<i>Figura 14.</i> Población económicamente activa 2004 – 2013.....	59
<i>Figura 15.</i> Distribución porcentual del movimiento de contenedores de Sudamérica.....	78
<i>Figura 16.</i> Movimiento de carga TISUR, En tonelada por año.....	83
<i>Figura 17.</i> Transferencia histórica. Puerto de Iquique.	86
<i>Figura 18.</i> Transferencia histórica puerto Arica (Cifras en Millones de Toneladas).....	87
<i>Figura 19.</i> Estructura orgánica de la Empresa Nacional de Puertos S.A.	100
<i>Figura 20.</i> Estructura orgánica de la gerencia de operaciones y TTPP.....	101
<i>Figura 21.</i> Estructura orgánica de la gerencia de terminales portuarios.	101
<i>Figura 22.</i> Estructura orgánica de los terminales portuarios de Lanchonaje.	102
<i>Figura 23.</i> Evolución de la utilidad / pérdida neta del terminal portuario ENAPU Ilo.....	120

<i>Figura 24.</i> Matriz PEYEA.....	139
<i>Figura 25.</i> Matriz BCG.....	141
<i>Figura 26.</i> Matriz IE para el Puerto de Ilo.....	142
<i>Figura 27.</i> Matriz de la gran estrategia del puerto de Ilo.	143
<i>Figura 28.</i> Nueva estructura organizacional del puerto de Ilo.	166
<i>Figura 29.</i> Perfil marítimo y logístico de América Latina y el Caribe, junio 2015.....	176
<i>Figura 30.</i> Cluster del puerto de Ilo.....	178
<i>Figura 31.</i> Panorama futuro del puerto.....	188
<i>Figura 32.</i> Panorama futuro del puerto – almacenes.	188
<i>Figura 33.</i> Almacenes de líquidos del terminal portuario del TRAMARSA.....	198
<i>Figura 34.</i> Almacenes de líquidos del terminal portuario del TRAMARSA.....	198
<i>Figura 35.</i> Terminal portuario de ENAPU dentro de la ciudad de Ilo.	199
<i>Figura 36.</i> Muelle del terminal portuario de ENAPU.....	199
<i>Figura 37.</i> Almacén de ENAPU.....	200
<i>Figura 38.</i> Maquinaria del terminal portuario de ENAPU.....	200
<i>Figura 39.</i> Maquinaria del terminal portuario de ENAPU.....	201
<i>Figura 40.</i> Maquinaria del terminal portuario de ENAPU.....	201
<i>Figura 41.</i> Terminal de contenedores y almacén de SPCC.....	202
<i>Figura 42.</i> Terminal de Tablones de SPCC.....	202
<i>Figura 43.</i> Terminal de Tablones de SPCC.....	203
<i>Figura 44.</i> Terminal de ENERSUR.....	203

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.

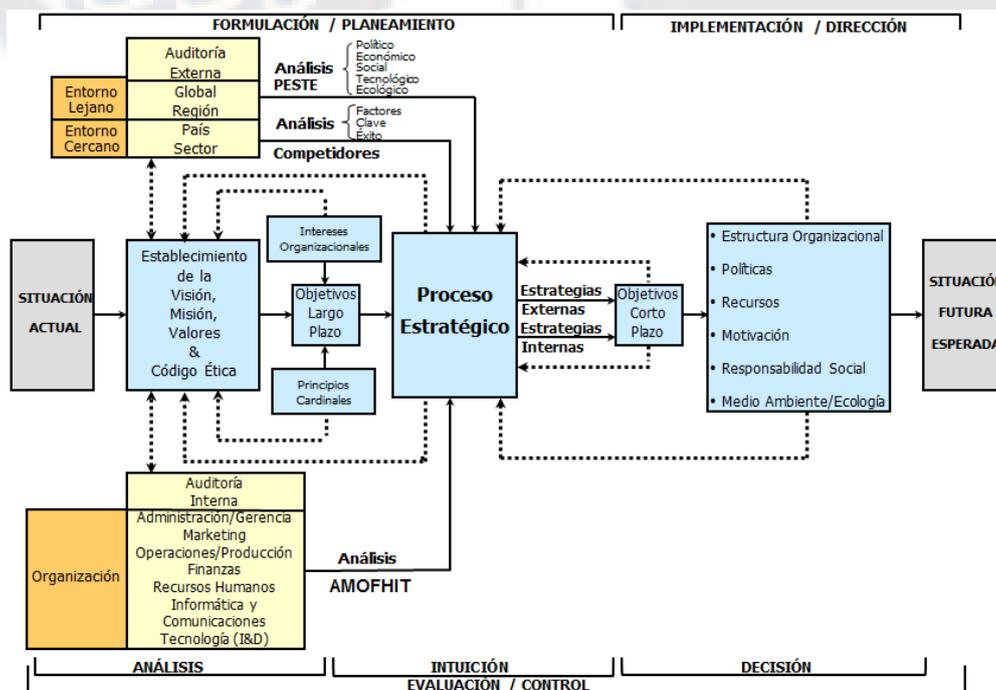


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (2a ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

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 atractividad 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 Ilo

1.1 Situación General

El transporte marítimo es crucial para el comercio internacional y la economía mundial. Alrededor del 80% de comercio mundial en términos de volumen y más del 70% en cuanto a valor, se transporta por mar y transita por los puertos de todo el mundo. En la mayoría de los países en desarrollo, esas proporciones son aún mayores. Desde 1968, la UNCTAD viene informando sobre los acontecimientos más destacados en el ámbito del comercio marítimo internacional, el transporte por mar, la flota mundial, los puertos, los mercados de fletes y el marco jurídico y normativo del transporte. (UNCTAD, 2014).

El crecimiento económico mundial no tuvo resultados satisfactorios en el 2015 al igual que la economía peruana, la situación de las economías desarrolladas mejoró ligeramente. El PBI mundial en el año 2015 creció de manera conservadora en 2.5% respecto al año anterior, esto gracias al crecimiento de la actividad industrial. En la Tabla 1 se observa el crecimiento del PBI mundial así como el de las exportaciones e importaciones a nivel mundial.

Tabla 1

Variación Porcentual del PBI y del Comercio Mundial

	2012	2013	2014
Crecimiento real del PBI Mundial	2.2	2.4	2.5
Exportaciones mundial	2.0	2.6	2.3
Importación mundial	2.0	2.3	2.3

Nota. Tomado de "Review of Maritime Transport 2015", por UNCTAD, 2014. Recuperado de unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2015_en.pdf.

A pesar que las exportaciones mundiales se han incrementado, el Perú ha sufrido una disminución en las exportaciones en el 2014 llegando a -2.7%, debido a la caída de las exportaciones tradicionales que fue un -8.3% según la Tabla 2 (INEIa, 2015).

Tabla 2

Variación Porcentual del Comercio en el Perú (%)

	2012	2013	2014
Exportaciones en Perú	2.3	-5	-2.7
Exportaciones tradicionales	6.6	-5.8	-8.3
Exportaciones no tradicionales	-1	-3.9	4.2
Importaciones en Perú	13.3	-1.8	-0.9

Nota. Tomado de “Exportaciones e Importaciones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado <http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/exportaciones-e-importaciones/>

El fluctuante crecimiento de la economía mundial hizo que el tráfico marítimo mundial aumentase sólo un 3.8% en 2013, lo que sitúa el volumen total transportado en casi 9,600 millones de toneladas como se menciona en la Tabla 3. Gran parte de esa expansión correspondió al transporte de carga seca, en particular mercancías a granel, que aumentó un 5,6%.

Tabla 3

Evolución del Tráfico Marítimo Internacional en los Años que se indica (millones de toneladas métricas)

Año	Petróleo y gas	Gráneles principales*	Otra carga seca	Total (todas las mercancías)
2005	2,422	1,709	2,978	7,109
2006	2,698	1,814	3,188	7,700
2007	2,747	1,953	3,334	8,034
2008	2,742	2,065	3,422	8,229
2009	2,642	2,085	3,131	7,858
2010	2,772	2,335	3,302	8,409
2011	2,794	2,486	3,505	8,784
2012	2,841	2,742	3,614	9,197
2013	2,844	2,920	3,784	9,548

Nota. Tomado de “Transporte Marítimo 2014,” por la UNCTAD, 2014. Recuperado de http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2014_es

En enero 2014 el tamaño de la flota mundial era de 1,690 millones de toneladas de peso bruto, tras haber experimentado un crecimiento del 4.1% en 2013. Los buques

graneleros representaban el 42.9% del tonelaje total, seguido por los petroleros (28.5%) y los portacontenedores (12.8%) según muestra la Tabla 4. En lo que respecta a las futuras entregas de buques en el 2013, por primera vez desde la crisis económica y financiera de 2008, el registro de pedidos aumentó ligeramente para la mayoría de tipos de buques (UNCTAD, 2014).

Tabla 4

La Flota Mundial, por Principales Tipos de Buques, 2013-2014(%)

Tipos principales	2013	2014	Variación porcentual 2014/2013
Petroleros	472,890 29.1%	482,017 28.5%	1.9%
Graneleros	686,635 42.2%	726,319 42.9%	5.8%
Cargueros	77,589 4.8%	77,552 4.6%	0.0%
Portacontenedores	206,547 12.7%	216,345 12.8%	4.7%
Otros tipos de buques	182,092 11.2%	189,395 11.2%	4.0%
Buques para el transporte de gas	44,346 2.7%	46,427 2.7%	4.7%
Buques quimiqueros	41,359	42,009	1.6%
Buques de suministro a plataformas marítimas	68,413 4.2%	71,924 4.3%	5.1%
Transbordadores y buques de pasaje	5,353 0.3%	5,601 0.3%	4.6%
Otros/n.d	22,621	23,434	3.6%
Total mundial	1'625,750	1'691,628	4.1%

Nota. Tomado de "Transporte Marítimo 2014," por la UNCTAD, 2014. Recuperado de http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2014_es

Panamá cuenta con la mayor flota nacional por pabellón de matrícula, seguida de la de Liberia, las Islas Marshall, Hong Kong (China) y Singapur. En su conjunto, estos cinco países

representan el 56,5% del tonelaje mundial. El mercado de fletes marítimos continuó sombrío y volátil. Todos los segmentos sufrieron considerablemente: los fletes en los mercados de buques petroleros y graneleros de carga seca descendieron en 2013 a su nivel más bajo en diez años, y en el transporte marítimo de línea fueron igualmente bajos. Esta situación se debió principalmente al deficiente desarrollo económico mundial, a una demanda débil y poco estable y al persistente exceso de capacidad de oferta a nivel mundial según la Tabla 5.

En el 2013, las inversiones de capital privado siguieron desempeñando un papel fundamental en el sector del transporte marítimo, pues la financiación bancaria tradicional continuó siendo muy limitada. Con el aumento aproximado del 5,6% del tráfico portuario mundial de contenedores, que alcanzó los 651,1 millones de TEU en 2013, la parte correspondiente a los países en desarrollo se situó en torno al 7,2%, superando el aumento del 5,2% estimado para el año anterior. Los puertos de Asia siguieron a la cabeza, tanto por volumen de tráfico portuario como por eficiencia de las terminales (UNCTAD, 2014).

Perú forma parte de la iniciativa para la Integración de infraestructura regional sudamericana (IIRSA), que emana de la cumbre de jefes de estado y de gobierno realizada en Brasilia en el año 2000, la misma que involucra a los doce países de América del sur. IIRSA ha proyectado nueve ejes de integración y desarrollo a nivel sudamericano. El Perú participa en cuatro de estos ejes: (a) eje del Amazonas (Perú, Ecuador, Colombia, Brasil), (b) eje Perú-Brasil- Bolivia, (c) eje Interoceánico (Brasil-Paraguay-Bolivia-Perú-Chile), (d) eje Andino (Perú, Ecuador, Colombia, Venezuela, Bolivia y Chile).

IIRSA es un foro de diálogo que busca que los organismos competentes, a través de las autoridades responsables en materia de infraestructura de transporte, energía y telecomunicaciones en los doce países suramericanos interactúen.

Tabla 5

Mercados y Precios de Fletes de Contenedores

Mercados de fletes	2009	2010	2011	2012	2013
Transpacífico			(Dólares por FEU)*		
Shanghai-costa oeste de los Estados Unidos	1,372	2,308	1,667	2,287	2,033
Var. %		68.21	-27.77	37.19	-11.11
Shanghai-costa este de los Estados Unidos	2,367	3,499	3,008	3,416	3,290
Var. %		47.94	-14.03	13.56	-3.7
Lejano Oriente-Europa			(Dólares por TEU)		
Shanghai-Europa del Norte	1,395	1,789	881	1,353	1,084
Var. %		28.24	-50.75	53.58	-19.88
Shanghai-Mediterráneo	1,397	1,739	973	1,336	1,151
Var. %		24.49	-44.05	37.31	-13.85
Norte-Sur			(Dólares por TEU)		
Shanghai-América del Sur (Santos)	2,429	2,236	1,483	1,771	1,380
Var. %		-7.95	-33.68	19.42	-22.08
Shanghai-Australia/Nueva Zelanda (Melbourne)	1,500	1,189	772	925	818
Var. %		-20.73	-35.07	19.82	-11.57
Shanghai-Africa Occidental (Lagos)	2,247	2,305	1,908	2,092	1,927
Var. %		2.56	-17.22	9.64	-7.89
Shanghai-Sudáfrica (Durban)	1,495	1,481	991	1,047	805
Var. %		-0.96	-33.09	5.65	-23.11
Mercado interno asiático			(Dólares por TEU)		
Shanghai-Asia Sudoriental (Singapur)		318	210	256	231
Var. %			-33.96	21.84	-9.72
Shanghai-Japon Oriental		316	337	345	346
Var. %			6.65	2.37	0.29
Shanghai-República de Corea		193	198	183	197
Var. %			2.59	-7.58	7.65
Shanghai-Hong Kong (China)		116	155	131	85
Var. %			33.62	-15.48	-35.11
Shanghai-Golfo Pérsico (Cuba)	639	922	838	981	771
Var. %		44.33	-9.11	17.06	-21.41

Nota. Tomado de "Transporte Marítimo 2014," por la UNCTAD, 2014. Recuperado de http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2014_es

El desarrollo de las carreteras, puertos marítimos y fluviales e hidrovías considerados dentro de los ejes de integración y desarrollo de IIRSA que vinculan al Perú con el espacio sudamericano se desarrollará con una perspectiva multimodal y multisectorial, poniendo en ejecución, de manera integrada, “ejes en su conjunto” y no, únicamente, determinados tramos de ellos.

Solo así se obtendrán los beneficios que se esperan de la integración de los mercados de Sudamérica y de la proyección económica internacional conjunta hacia la Cuenca del Pacífico y otros terceros mercados. Adicionalmente, están los beneficios de la propia integración nacional entre las regiones y provincias del interior con los mercados de la costa del país.

El 21 de diciembre de 2004 se estableció la entrega en concesión al sector privado de las obras y el mantenimiento involucrados en el proyecto Corredor vial interoceánico sur Perú – Brasil, que busca interconectar la localidad de Iñapari y las localidades fronterizas del Brasil con los puertos peruanos marítimos del sur como son el puerto de San Juan de Marcona, el puerto de Matarani y el Puerto de Ilo, teniendo como área de influencia los departamentos de Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cusco, Huancavelica, Ica, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna. El objetivo del mencionado proyecto es desarrollar la capacidad productiva y exportadora, de manera tal que se eleven las condiciones de vida de las poblaciones involucradas a través del crecimiento económico, la competitividad, la complementariedad de actividades, así como el desarrollo social sustentable de sus áreas de influencia (MTC, 2015).

El Perú es uno de los principales exportadores en minería siendo el primero en Latinoamérica en zinc, oro, estaño y plomo, y segundos en cobre, plata, molibdeno, selenio, cadmio y roca fosfórica (MINEM, 2015). Además cuenta con proyectos en la región sur siendo los principales en Moquegua con la mina Quellaveco con US\$ 3,300 millones de

inversión y Chucapaca con US\$ 1,200 millones, en Puno la inversión asciende a US\$ 1,085 millones en la extracción de plata, en Arequipa con una inversión de US\$ 10,202 millones siendo los principales proyectos Tía María y la ampliación de Cerro Verde y en Cuzco la inversión minera asciende a US\$ 2,736 millones (Diario Gestión, 2014).

Moquegua ocupa la tercera posición detrás de Lima Metropolitana y Callao en el año 2015 en competitividad regional (CENTRUM, 2015), en el pilar de educación, Moquegua ocupa la mejor posición en rendimiento de matemáticas y lectura por cuarto año consecutivo y se observa mejoras en la cobertura relacionadas a la asistencia escolar en inicial y secundaria, manteniendo el primer lugar en PBI per cápita el cual asciende a S/. 47,564 soles (IPEc, 2015) seguido por el de Lima que asciende a 24,022 con (IPEd, 2015), siendo el PBI per cápita del Perú S/. 17,789.

El Puerto de Ilo está ubicado en el distrito de Ilo, provincia de Ilo, departamento de Moquegua con coordenadas geográficas de longitud $71^{\circ}21'$ y latitud $17^{\circ}38'$ (ver Figura 2), (ENAPU, 2015). Por su ubicación geográfica, el Puerto de Ilo puede constituirse en puerta de ingreso y salida, como parte integrante de un corredor transoceánico intermodal. Cuenta con un calado de 10.9 metros y una eslora máxima de 303 metros, tiene un muelle de atraque directo tipo espigón de 302 metros de largo y 27 metros de ancho, así mismo tiene vías de acceso terrestres adecuadas, que lo conectan con las regiones del sur del Perú, y con Bolivia (Carretera Binacional), Brasil (Culminación de la carretera Interoceánica), así como con Chile (Panamericana Sur) (APNc, 2015).

En la actualidad el Puerto de Ilo, cuenta con siete (7) terminales portuarios: (a) terminal portuario de Enapu, (b) terminal portuario de Southern Perú Copper Corporation, (c) terminal portuario de Enersur, (d) terminal multiboyas TLT (terminales líquidos Tramarsa), (e) terminal multiboyas GMP (Graña y Montero Petrolera), (f) terminal multiboyas Tablones

Southern Perú Copper Corporation, (g) terminal portuario Marine Transtle SPCC – Combustibles (APNc, 2015). En la Figura 3 se muestra el terminal portuario de ENAPU.



Figura 2. Ubicación de la región de Moquegua en el mundo.
Adaptado de “Gloogle Earth” recuperado de <https://www.google.com/earth/>

Southern Copper Corporation (SPCC) es uno de los productores integrados de cobre más grandes del mundo, sus operaciones de minado, fundición, y refinación están ubicadas en Perú y México. En el Perú, SPCC inició sus operaciones en el año 1960 con la operación de la mina Toquepala y la puesta en operación de su ferrocarril industrial y puerto industrial. Hoy en día SPCC opera las minas de Toquepala y Cuajone, una fundición, una refinería y tres terminales portuarios ubicados en el Puerto de Ilo.

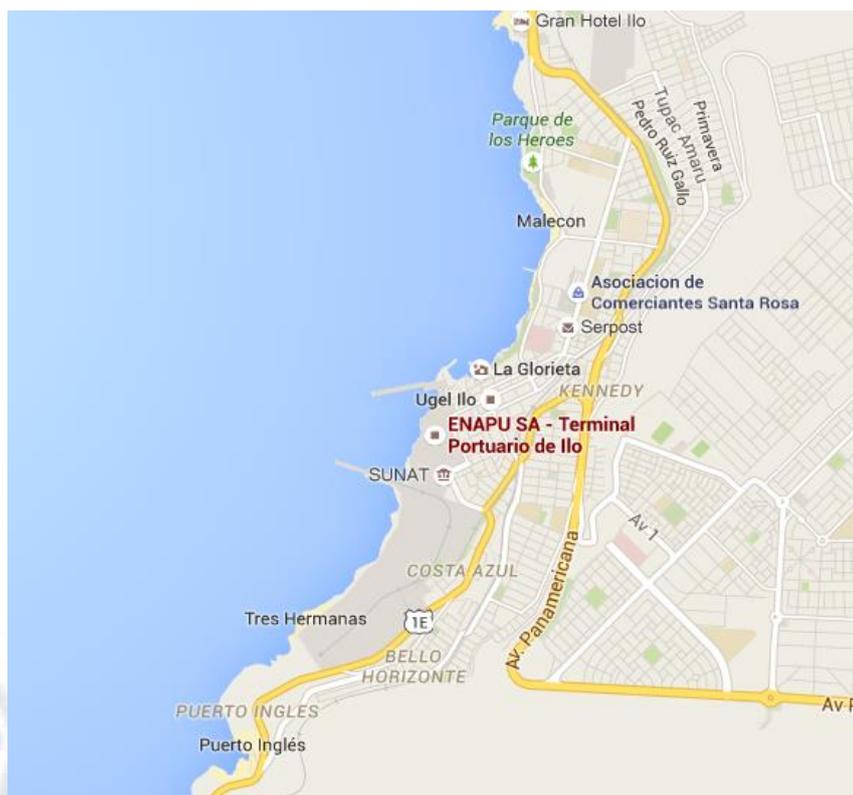


Figura 3. Terminal portuario de ENAPU.

Adaptado de “Google Maps” recuperado de <https://www.google.com.pe/maps>

Tabla 6

Principales Vías de Comunicación Puerto de Ilo

CIUDAD	TERRESTRE	MARÍTIMO MILLAS NAUTICAS
	KILOMETROS	
Moquegua	90	--
Arequipa	359	--
Puno	680	--
Cuzco	1,050	--
Iñapari	1,200	--
EDO ACRE - RIO BRANCO	1,610	--
Desaguadero	400	--
La Paz	500	--
Puerto Suarez	2,040	--
Lima	1,269	--
Callao	1,269	516
Matarani	300	63
Tacna	159	--
	205	86

Nota. Tomado de “Ubicación e Influencia,” por la Empresa Nacional de Puertos (ENAPU), 2015. Recuperado de <http://www.enapu.com.pe/web/contenido.php?id=1303762107>

En 1991, SPCC suscribió un acuerdo de bases con el gobierno peruano e inició un programa de inversión de capital por \$445 millones, tanto para aumentar su producción como para mejorar las condiciones ambientales de sus operaciones. El proyecto de modernización de la fundición de Ilo se inició en 2003, con la finalidad de mejorar la eficiencia en la producción de cobre, capturar al menos el 92% de las emisiones de SO₂ y fundir 1.1 millones de toneladas de concentrado de cobre por año. En 2010, Southern Copper Corporation (SCCO) se convierte en la empresa con mayores reservas de cobre del mundo. Los Terminales Portuarios de SPCC están ubicados estratégicamente en el Puerto de Ilo, por donde se embarca el cobre y sub-productos para su exportación (CDI, 2012)

1.2. Conclusiones

La economía en el mundo viene pasando por una etapa de desaceleración, creciendo en el 2015 en 2.5% gracias al crecimiento de la actividad industrial. Perú por su lado creció ligeramente el 2014 en un 2.4% como consecuencia de la caída de las exportaciones tradicionales como la minería, la cual se reflejó en un -8.3%. Para revertir esta situación se debe de impulsar otros sectores como el de manufactura (14.44% del PBI) y comercio (10.98% del PBI), sin descuidar el sector minería el cual tiene mega proyectos y proyectos medianos que se implementarán en el transcurso de los años 2016 y 2017, dándole dinamismo al centro y al sur del país.

El Puerto de Ilo cuenta con una ubicación geográfica estratégica con respecto al resto de los puertos del Perú, cuenta con carreteras terrestres como las carreteras de IIRSA y su eje oceánico para llegar a países como Brasil, Paraguay, Bolivia y Chile beneficiándolo directamente.

Southern Perú Cooper Corporation (SPCC) es el principal productor de cobre a nivel mundial, siendo un aliado estratégico para la región Moquegua debido a las inversiones que

realiza, embarca toda su producción a otras partes del mundo a través de sus terminales portuario.



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

2.1. Antecedentes

"La administración estratégica utiliza el proceso estratégico para generar estrategias que enrumben a la organización hacia un futuro anhelado en un largo plazo" (D'Alessio, 2014). Partiendo de esta premisa y del desarrollo global de los mercados y de la competitividad, el Perú, con la finalidad de estar a la altura de esta situación y poder aprovechar las oportunidades que se presenten planifica y desarrolla planes estratégicos a largo plazo.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) fue creado en el año 2002 en reemplazo del sistema nacional de planificación; el CEPLAN tiene como visión ser una organización modelo del sector público que cumpla con eficiencia su rol de liderar el sistema nacional de planeamiento estratégico y tiene como misión ser un organismo técnico especializado que ejerce la rectoría efectiva del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011). En el año 2010, el CEPLAN presentó el plan estratégico de desarrollo nacional, Perú 2021, el mismo que fue actualizado en abril del 2015, este plan se basa en la declaración universal de los derechos humanos y plantea seis ejes estratégicos, ver Figura 4.

Así mismo, a la fecha se han realizado diversos planes estratégicos para la región Moquegua, entre ellos: (a) Plan estratégico institucional 2011-2014 (Gobierno regional de Moquegua, 2011), (b) Plan de competitividad regional de Moquegua 2012-2021 (CCD, 2012), y (c) Plan estratégico regional de exportación de Moquegua (PEREX - Moquegua) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2006) los cuales muestran la visión y misión para la región indicados en la Tabla 7.

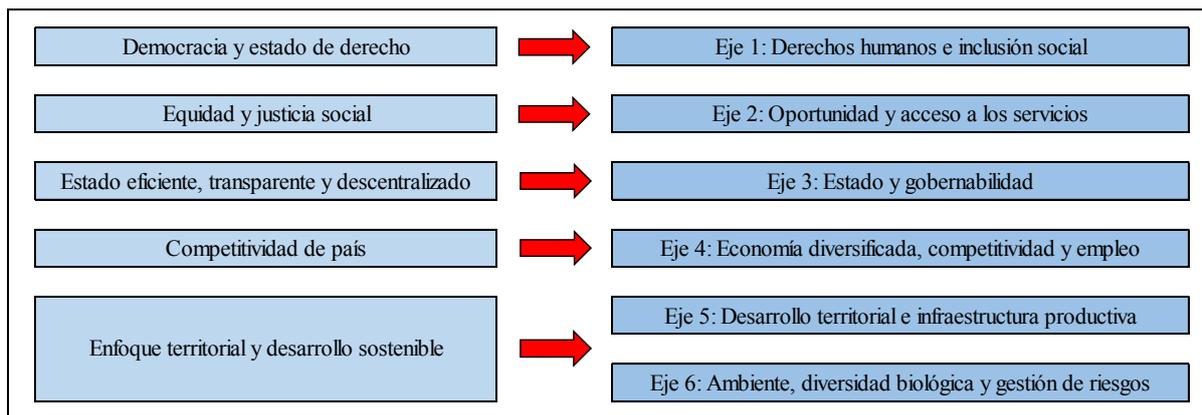


Figura 4. Ejes estratégicos del plan estratégico de desarrollo nacional.

Tomado de "CETICOS Ilo Plan Estratégico Institucional 2010-2022," por CETICOS Ilo, 2014. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-estrategico-desarrollo-nacional-actualizado>

En cuanto a los puertos del Perú, el APN ha desarrollado el Plan nacional de desarrollo portuario (APNa, 2012), documento en el cual se establece la visión y misión del Sistema Portuario Nacional (SPN) el cual tiene por finalidad promover el desarrollo y la competitividad de los puertos, facilitar el transporte multimodal, modernizar los puertos y desarrollar las cadenas logísticas que existen en los terminales portuarios (APNa, 2012), el mismo que en el año 2012 desarrolló el Plan estratégico institucional de la autoridad portuaria nacional 2012 –2016 (APNa, 2012) donde se establece la visión y misión para el APN.

En relación al Puerto de Ilo, el APN ha desarrollado un plan maestro (APNa, 2012) el cual plantea la modernización de la infraestructura del puerto y establece los siguientes objetivos para los próximos 20 años:

1. Terminal multipropósito con muelle espigón existente.
2. Terminal multipropósito con nuevo terminal de contenedores (muelle marginal).
3. Terminal multipropósito con nuevo Terminal de contenedores (muelle espigón) (alternativa).

Tabla 7

Misión y Visión para la Región Moquegua

	Plan Estratégico Institucional 2011-2014	Plan de Competitividad Nacional 2012-2021	PEREX-Moquegua
VISIÓN	Ser una región integrada con ciudadanos de sólida identidad, con una economía competitiva, articulada, que han logrado un desarrollo integral, equilibrado, equitativo y sostenible	El objetivo es convertir a Moquegua en una región competitiva líder del país, con desarrollo económico y social. La región debe impulsar el desarrollo de ventajas competitivas, promoviendo la innovación y generando un ambiente de negocios estable, que atraiga de forma consistente la inversión privada, la cual, finalmente, es la única fuente de empleo sostenible a lo largo del tiempo.	En el año 2016 la Región Moquegua tiene una oferta exportable diversificada, con alto valor agregado, sostenible y competitiva, basada en el gran dinamismo los sectores Minero y Metalúrgico, Agropecuario y Agroindustrial, Pesca y Acuicultura y Servicios Logísticos. El Puerto de Ilo es el principal Centro Logístico Internacional de la Macro región Sur del Perú
MISIÓN	Organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de su jurisdicción	Promover el crecimiento sostenido de la inversión privada de manera articulada con la implementación de acciones de política eficaces que mejoren el bienestar de la toda la población del departamento.	La Misión del Consejo Ejecutivo Regional de Exportaciones (CEREX) de Moquegua es asegurar la ejecución del Plan Estratégico Regional de Exportaciones (PEREX) y los Planes Operativos por Productos (POPs), propiciando la asociatividad de productores y empresarios, la articulación del sector público con el sector privado, la cooperación y fortalecimiento institucional y la promoción de inversiones

Nota. Tomado de "CETICOS Ilo Plan Estratégico Institucional 2010-2022," por CETICOS Ilo, 2014. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13917/PLAN_13917_2014_PEI20102012actualizacion2012.pdf

Tabla 8

Misión, Visión, Valores y Principios para CETICOS Ilo

Visión	Misión	Valores
“CETICOS ILO gestor de la inversión privada nacional y extranjera, constituido en el gran centro logístico e industrial del sur del Perú, ofrece una plataforma de servicios de calidad a sus usuarios y contribuye al mejoramiento de los servicios de la cadena de exportación-importación, siendo reconocido por su liderazgo en la articulación de los agentes económicos de la región al mercado internacional e incrementando sus ventajas competitivas.”	“CETICOS Ilo tiene la misión de captar inversión nacional y extranjera, y aportar al fortalecimiento de la cadena logística consolidando el centro logístico e industrial de la región Moquegua como contribución para elevar la competitividad regional y mejorar el acceso al mercado”.	Honestidad Transparencia Responsabilidad Confianza Gestión con calidad y competitividad

Nota. Tomado de "CETICOS Ilo Plan Estratégico Institucional 2010-2022" de CETICOS Ilo, 2014. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13917/PLAN_13917_2014_PEI20102012actualizacion2012.pdf

Tabla 9

Misión y Visión para el SNP y APN

	Plan Nacional de Desarrollo Portuario 2012	Plan Estratégico Institucional de la Autoridad Portuaria Nacional 2012-2016
VISION	Disponer de un conjunto de puertos marítimos, fluviales y lacustres eficientes que favorezcan la movilidad de las personas y una mayor conectividad en las cadenas de suministro, estimulando la iniciativa privada, la competitividad, la calidad de servicio, el equilibrio regional, la autonomía de gestión y la seguridad jurídica, configurándose así como la plataforma logística más importante de la Costa Oeste de Sudamérica	Conducir el Sistema Portuario Nacional, planificando, promoviendo, normando y supervisando su desarrollo, con el fin de lograr su competitividad y sostenibilidad
MISIÓN	Facilitar la articulación y eficiencia de sus servicios en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre aportando valor y competitividad a las cadenas intermodales y logísticas de mercancías y pasajeros para un mejor desarrollo sostenible de la nación.	“Ser reconocida como la institución líder en la conducción del desarrollo del SPN”

Nota. Tomado de “Plan Nacional de Desarrollo Portuario”, por APN, 2012. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=58646&folderId=2039362&name=DLFE-9796.pdf. Tomado de “Plan Estratégico Institucional de la Autoridad Portuaria Nacional 2012 - 2016” por APN, 2012. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/ley-normativa.php?cat=1>

4. Planteamientos adicionales:

- Construcción de un rompeolas.
- Desarrollo de una ZAL.
- Instalación de sistemas automatizados para el embarque/desembarque de carga a granel sólida, incluye silos o depósitos de almacenamiento.
- Instalación de sistemas automatizados para embarque/ desembarque de carga a granel líquida, incluye tanques o depósitos de almacenamiento.

El desarrollo de un plan estratégico para el Puerto de Ilo va ser una oportunidad para que este logre ser competitivo y pueda estar a la par con los principales puertos de Sudamérica, pues la ubicación geográfica estratégica que posee le permitiría ser el principal puerto de la región sur de Perú y una buena alternativa para la salida de los productos de los países de cuenca del Pacífico, Brasil y Bolivia.

Los participantes que compiten con el Puerto de Ilo por su ubicación geográfica son: (a) puerto de Matarani, (b) puerto de Iquique, (c) puerto de Arica y (d) puerto de Valparaíso, los cuales cuentan con una ubicación estratégica al igual que el Puerto de Ilo y una infraestructura desarrollada que les permite ser más productivos y competitivos.

2.2. Visión

Para el 2025, ser el principal puerto de la región sur de Perú y norte de Chile, convirtiéndose en el principal socio estratégico del desarrollo del comercio exterior de Bolivia y Brasil, y la principal conexión comercial del sur de la costa del Pacífico. De este modo, ser un elemento importante en el desarrollo económico de la región de Moquegua y su área de influencia.

2.3. Misión

Brindar servicios portuarios de calidad y competitivos para los diferentes tipos de carga transportada de la cuenca del Pacífico, Bolivia y Brasil, mediante una infraestructura

moderna, de fácil accesibilidad, alta tecnológica y con recursos humanos enfocados a brindar un servicio eficiente, con honestidad y orientados al cliente; cuidando el medio ambiente y cumpliendo con los estándares de seguridad portuaria, con un crecimiento sostenible.

2.4. Valores

El Puerto de Ilo se rige por los siguientes valores:

1. Honestidad, para obtener y mantener las relaciones con los clientes en base a la credibilidad y mantener una relación de confianza entre los colaboradores.
2. Competitividad, ser eficientes en los procesos portuarios.
3. Orientado al cliente, manteniendo la eficiencia que permitan la satisfacciones de las necesidades del cliente y a precios competitivos.
4. Responsabilidad social, defensa y sostenibilidad del medio ambiente, cumplimiento estricto de las normas ambientales.
5. Desarrollo social y humano, compromiso del desarrollo del talento humano y contribución del desarrollo de la región donde está ubicado.

2.5. Código de Ética

El código de ética con la cual se regirá el Puerto de Ilo es el siguiente:

1. Realizar sus actividades dentro del marco de la confianza y buena fe entre sus trabajadores, proveedores, clientes, los gobiernos y la comunidad vinculada.
2. Respetar a los colaboradores, evitando la discriminación y respetando la diversidad con el fin de fomentar un trato igualitario y justo entre los miembros de la organización.
3. Garantizar instalaciones seguras, que ofrezcan condiciones óptimas para las operaciones que cumplan las reglas de seguridad orientados a minimizar riesgos para los trabajador, proveedores y clientes.

4. Conscientes del impacto ambiental de los procesos portuarios, se desarrollan procesos portuarios que garanticen la sostenibilidad y reduzca los impactos ambientales en la zona de influencia; exigiendo a sus clientes y proveedores el mismo respeto y cumplimiento de normas medioambientales
5. Acatar las reglas y normativas vigentes a todo nivel.
6. Promover el desarrollo de la región Moquegua en concordancia del desarrollo de las actividades del puerto.

2.6. Conclusiones

Para que el Perú sea un competidor global necesita el desarrollo del comercio internacional, el cual depende del desarrollo de sus puertos que garanticen las importaciones y exportaciones, así como para otros países de la zona de influencia.

Se plantea un plan estratégico a largo plazo para el 2025, que permita alcanzar la visión esperada, siendo conocedores y conscientes de la misión del puerto, satisfaciendo las expectativas de desarrollo del puerto, teniendo siempre en cuenta la sostenibilidad, la zona vinculada y respetando el medio ambiente.

El Puerto de Ilo necesita mejoras en infraestructura e inversión en mano de obra calificada y tecnología con estas tres variables se podría poner en marcha la misión del puerto como poder participar en competitividad respecto a los puertos existentes de Matarani, Iquique, Arica y Valparaíso; poniendo en práctica esta misión el Perú mejora su participación en el mercado mundial desarrollando su comercio internacional reforzando los lazos estratégicos con los países de la cuenca del Pacífico, Brasil y Bolivia.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones

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

Son los intereses de todo el país y que el estado busca conseguir para la obtención de algún beneficio o para protegerse de los demás. Estos intereses pueden ser a la vez comunes si existe la posibilidad de acuerdos y alianzas; u opuestos si existe la poca probabilidad de llegar a un acuerdo o alianza. Referente a los intereses comunes, estos deben buscarse de manera agresiva, ya que permite algún tipo de beneficio para la nación, mientras que los segundos deben ser descartados.

CEPLAN identificó seis objetivos nacionales, entorno a los cuales se definieron seis ejes estratégicos para el Plan bicentenario, estos fueron recogidos de información en los talleres y de la identificación de las tendencias del entorno, denominados megatendencias, donde se sitúan los problemas y oportunidades de la realidad nacional y con base en las políticas del estado del acuerdo nacional. En Perú hacia el 2021 se formularon las respectivas propuestas de lineamientos estratégicos, y estos son los objetivos:

1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas.
2. Oportunidades y acceso a los servicios.
3. Estado y gobernabilidad.
4. Economía, competitividad y empleo.
5. Desarrollo regional e infraestructura.
6. Recursos naturales y ambiente.

El acuerdo nacional ha aprobado 31 políticas de estado, las que han sido agrupadas en cuatro ejes temáticos: (i) democracia y estado de derecho; (ii) equidad y justicia social; (iii) competitividad del país; y (iv) estado eficiente, transparente y descentralizado. Estas políticas de estado constituyen el marco orientador para la definición de los objetivos nacionales, las

políticas, y las metas y acciones incluidos en el Plan bicentenario denominado El Perú hacia el 2021, como se muestra en la Figura 5, donde se muestra el esquema de las políticas de estado (CEPLAN, 2011).



Figura 5. Políticas de estado del acuerdo nacional. Tomado de “Plan Bicentenario,” por CEPLAN, 2011, Perú. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario>

Así mismo, Nuechterlein (1973) clasificó estos intereses en cuatro niveles: supervivencia, vitales, mayores y periféricos. Supervivencia, si la existencia del país depende de ellos; vitales, si el hecho de no alcanzarlos genera daños peligrosos; mayores, si afecta adversamente y periféricos, si solo tiene consecuencias marginales (D'Alessio, 2014). El centro nacional de planeamiento estratégico (CEPLAN) elaboró en Julio 2011 el Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021; en este documento, se detalla la visión compartida de futuro para el siglo XXI, el cual indica:

“Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Tenemos un estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial. La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social, y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo una buena calidad ambiental” (CEPLAN, 2011).

La puesta en marcha del Plan bicentenario, el cual tiene como meta para el 2021 reducir la pobreza, la desnutrición infantil y mejorar la salud y la educación de todos los peruanos. De acuerdo con lo mencionado, en relación con el desarrollo de la competitividad del país y el logro de una economía dinámica y descentralizada, las regiones y los puertos han desarrollado planeamientos en los que publican los intereses del país.

El Plan estratégico institucional 2011-2014 para la región Moquegua, nos indica que el Puerto de Ilo no está actuando como un agente dinamizador de la economía local. En segundo lugar el único muelle que si fue creado para prestar de manera rentable servicios portuarios y aportar al desarrollo local es el puerto de ENAPU S.A (Gobierno Regional Moquegua, 2011).

El Gobierno Regional de Moquegua plantea que el Puerto de Ilo deberá ser receptor del turismo y agroindustria de países vecinos como Bolivia, Brasil y otros. Para lograr esto, tiene que cumplir con las siguientes estrategias:

1. Promover la articulación de las empresas exportadoras con las industrias de insumos, bienes de capital y servicios, con miras al desarrollo de actividades conexas de alto nivel tecnológico y valor agregado, relacionadas con los recursos naturales estratégicos del dominio marítimo, y de la costa, sierra y selva.
2. Impulsar la inversión en infraestructura logística y productiva local y regional, pública y privada, incluyendo la infraestructura hidráulica mayor y menor, el sistema de infraestructura de riego y drenaje, y convertir las vías interoceánicas en corredores económicos.
3. Estimular la exploración y explotación minera con el enfoque de responsabilidad social, ambiental y sustentable, que preconiza la integración densa de la economía regional con las inversiones primario extractivas a través de cadenas productivas y/o portafolios de inversiones diversificadas de las grandes empresas.
4. Hacer emerger el sector de industria y manufactura como estrategia de masificar oportunidades de generación de riqueza y empleo con especial atención en la promoción de transformación de los recursos mineros.
5. Convertir las vías de integración en corredores económicos en especial las vías internacionales como la carretera binacional y una vía ferroviaria que nos una con Bolivia, Brasil y otros países, y la panamericana sur que nos une con Chile, implementando la infraestructura vial complementaria que permita unir los centros de producción a estas vías (Gobierno Regional Moquegua, 2011).

En base a esta visión expresada por el CEPLAN y el Plan estratégico institucional de la región Moquegua, hemos identificado varios intereses nacionales, los cuales hemos priorizado y resumido en la Tabla 10.

Tabla 10

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Intensidad			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Democracia y estado de derecho				
2 Equidad y justicia social		*México, Bolivia, Colombia, Alemania y España EE.UU.		
3 Competitividad del país		*China, EE.UU. **Chile		
4 Estado eficiente, transparente y descentralizado				
5 Desarrollo de la región Sur		*Bolivia, Brasil **Chile		
6 Integración a la economía mundial		*China, EE.UU.	*Bolivia, Brasil	
7 Elaboración de planes estratégicos a la cuenca del pacífico			*Colombia, México, China	**Chile

*Nota: (**) intereses opuestos; (*) Intereses comunes.* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque Gerencial", por F.A. D'Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson

3.1.2. Potencial nacional

Se refiere a la capacidad o fortaleza que tiene y puede usar una nación para alcanzar sus intereses nacionales (D'Alessio, 2014). Dicho en otras palabras, son las ventajas comparativas que tiene la nación para la obtención de sus intereses nacionales. Hartmann (1957/1983), refirió los siete elementos del potencial nacional, también conocidos como los siete dominios: a) la estructura poblacional (demográfico), b) el tamaño y la forma del territorio (geográfico), c) el material estratégico (económico), d) su desarrollo tecnológico (tecnológico-científico), e) la experiencia pasada (histórico-psicológico-sociológico), f) la forma de gobierno (organizacional-administrativo), y g) las fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (militar).

Demográfico. La población en el Perú al 30 de junio del año 2015, se estima en 31 millones 151 mil 643 personas, lo que significa un aumento de 337 mil 428 habitantes

respecto al 2014 y que representa una tasa de crecimiento promedio anual de 1,08%. En cuanto a la distribución por sexo a nivel nacional la proporción es 50% mujer y 50% varón; aunque en algunas ciudades pueden variar ligeramente. Respecto a la ubicación geográfica el 76.2% vive en zona urbana y el 23.8% en zona rural y esto básicamente impulsado por el fuerte movimiento migratorio de la sierra a la costa que se empezó a dar en la década de los ochenta como consecuencia del terrorismo y el rápido proceso de urbanización (INEIb, 2015). Siete departamentos albergan al 61.4% de la población peruana, Lima (9 millones 886 mil habitantes), Piura (1 millón 844 mil habitantes), La Libertad (1 millón 859 mil habitantes), Cajamarca (1 millón 529 mil habitantes), Puno (1 millón 151 mil habitantes), Junín (1 millón 350 mil habitantes) y Cusco con 1 millón 316 mil habitantes, así mismo el departamento de Moquegua tiene una población de 180,477.

El Perú se ubica como el sexto país con más población de América Latina, después de Brasil (203.7 millones), México (125.2 millones), Colombia (49.5 millones), Argentina (41.2 millones) y Venezuela (31.3 millones). La densidad poblacional en el país es de 24.2 hab./km²; siendo mucho mayor en la Provincia constitucional del Callao y en los departamentos ubicados en la costa del país. Si se compara por departamentos, Lima presenta una densidad de 282,4 hab./km², seguida de Lambayeque con 87.1 hab./km², La Libertad con 72.9 hab./km², Piura con 51.7 hab./km². En el otro extremo, se encuentran Madre de Dios, Loreto y Ucayali (ubicados en la Selva), donde la densidad poblacional es menor a 5.0 hab./km² (INEIb, 2015).

Se estima que para el año 2021 el Perú alcanzará los 33 millones 149 mil habitantes, pero esta población muestra una tendencia al envejecimiento, aunque en términos absolutos la población joven y en edad de trabajar seguirá siendo la más numerosa. Se observa un crecimiento más rápido y continuo en la proporción de personas mayores como consecuencia del aumento de la esperanza de vida en todas las edades; especialmente en este segmento

donde cada vez más son las personas que superan el límite de los 60 años. Así mismo las proyecciones muestran que la tendencia al envejecimiento es más resaltante en la mujer; ya que a medida que avanzan el segmento etario, mayor es la participación de la mujer en la población respecto a ese segmento.

Geográfico. El Perú tiene una superficie de 1'285,216 km² y es un país de enormes potencialidades geográficas; ya que tenemos abundantes recursos naturales y una ubicación estratégica en el continente y en el mundo; además de contar con un territorio de 2,500 km de largo donde se encuentran desiertos en la costa del Pacífico, la Cordillera de los Andes en la sierra y llanura en la selva amazónica lo que nos permite tener una gran variedad de flora y fauna. Nuestro país tiene uno de los mares más ricos del mundo, 84 microclimas que posibilitan desarrollar actividad agrícola los 12 meses del año, ríos navegables en la selva, bosques, mixtura de pisos ecológicos y ecosistemas, recursos genéticos, una gran biodiversidad y minerales de todo tipo; y a pesar de ello seguimos siendo un país subdesarrollado. Un punto negativo de la accidentada y variada geografía de Perú es que complica la conexión de las poblaciones dado que no cuenta con infraestructura adecuada, dificultando la presencia del estado en algunas zonas del país.

En lo que atañe al factor geográfico, el Perú goza de una ubicación estratégica envidiable. Tiene acceso a la cuenca del Pacífico y, por lo tanto, a más de sesenta naciones; a mar abierto: Asia, Oceanía, América del Norte y Centroamérica; a cuencas fluviales: río Amazonas y sus afluentes; y a rutas interoceánicas: canal de Panamá y estrecho de Magallanes, características que hacen de Perú un país con un gran potencial marítimo.

En cuanto a la conformación física referida a puertos aptos, se deben realizar esfuerzos más audaces para mejorar la calidad de nuestra infraestructura portuaria, más aún si consideramos los enormes esfuerzos que se vienen realizando para la apertura de nuevos mercados con los TLC.

En relación a la extensión del territorio y la riqueza interior, el Perú es un país que posee importantes recursos naturales en un área terrestre de 1'285,215 kilómetros cuadrados y un espacio marítimo de 200 millas. En cuanto a la población y su cercanía al mar, existe un acceso cada vez mayor a la costa, por ello la importancia de implementar los ejes viales bioceánicos tanto en la zona norte y como centro y sur del país (CEPLAN, 2011).

El área de influencia del Puerto de Ilo comprende los departamentos de Puno, Tacna, Moquegua a nivel nacional y potencialmente la carga proveniente de la República de Bolivia. En su actual área de influencia se encuentra una zona primaria aduanera de 163 hectáreas denominadas CETICOS-ILO, el cual tiene un régimen especial para fomento de la actividad comercial, industrial y de servicio al comercio exterior (Gobierno Regional Moquegua, 2011).

Económico. En el año 2015 la economía en Perú cerró con un crecimiento de 2.7% como resultado del contexto externo que ha sido adverso para el Perú, existió una institucionalización en la política económica del gobierno peruano y la coyuntura internacional. La coyuntura internacional, en cuanto a materia económica en el 2015, ha sido una coyuntura desfavorable para todo el mundo, particularmente para los países que hemos venido exportando materias primas de manera tradicional. Se presentó un contexto internacional negativo el cual se debe al bajo crecimiento económico de China, que es uno de los principales compradores de commodities como los minerales.

Para el 2016, el Fondo Monetario Internacional proyecta una de 0.8% en la expectativa de crecimiento económico de América Latina y el Caribe; en tanto que en el caso de la economía peruana realizó una proyección de 3.3% (MEF, 2015).

En el 2016 se aprecia un incremento sostenido en cuanto a proyectos de inversión pública viables, llegando a los 1,348 millones de soles en estudios viabilizados, superando en 194% al mismo periodo del año anterior (MEF, 2016).

Tecnológico-científico. A pesar del crecimiento económico importante que ha tenido el Perú en los últimos años; lamentablemente en materia de tecnología estamos muy atrasados. El ranking de competitividad del World Economic Forum 2013-2014, elaborado sobre 134 países, señala que Perú está ubicado en el puesto 86 en preparación tecnológica, habiendo bajado del puesto 69, y en el 122 en innovación, habiendo bajado del puesto 113. En tecnología nos estamos desplazando hacia atrás, porque el éxito económico que radica principalmente en la prosperidad minera se ha basado esencialmente en la extracción de recursos naturales, los cuales han sido vendidos y embarcados sin mayor valor agregado.

Lamentablemente somos un país altamente dependiente de nuestras materias primas; no tenemos la tecnología necesaria, la investigación científica y la capacidad de innovación para transformar nuestros recursos naturales en productos de alto valor agregado.

En lo que respecta al carácter del gobierno y su apoyo a las políticas marítimas, aún no se aprecian decisiones claras, la formulación de una visión sobre el desarrollo portuario por las necesidades de inversión en infraestructura y superestructura adecuadas, mejora del nivel tecnológico y control de la seguridad; la optimización del tiempo y la calidad de los servicios con tarifas competitivas, entre otras (CEPLAN, 2011).

Histórico-Sociológico-Psicológico. Perú ha atravesado una serie de etapas y acontecimientos de toda índole que hacen que nuestro país tenga una inmensa riqueza cultural, patrimonial y social que fueron transmitidas de generación en generación. El inicio de la población en el Perú se dio con la formación de pequeñas tribus y aldeas que luego desencadenaron en la formación y reproducción de varias culturas pre incas en todo el país, como la cultura Chavín que fue la pionera y que ejerció una enorme influencia cultural sobre el resto de culturas que fueron apareciendo.

Posteriormente aparecieron grandes culturas como Moche, Nazca, Tiahuanaco, Wari, Lambayeque, Chimú, las cuales finalmente terminaron siendo anexadas por el gran imperio

incaico que abarcó en su etapa de apogeo una extensión de hasta 3 millones de km²; llegando inclusive a ocupar parte de territorios que hoy en día pertenecen a Colombia, Ecuador, Bolivia y Chile. Con la caída del imperio incaico en 1532 y la conquista española llevada a cabo por Francisco Pizarro se dio inicio a la época colonial la cual duró hasta 1821 con la proclamación de la independencia del Perú por parte del general argentino José de San Martín. Con la instauración de la República del Perú se dio inicio a la era Republicana, seguida por una etapa de auge económico gracias al guano, luego vino el conflicto bélico que tuvimos con Chile en 1879 que duró cuatro años y que terminó con la firma del tratado de Ancón durante el gobierno de Miguel Iglesias. Luego vino la etapa de la reconstrucción nacional, etapa del militarismo, del conflicto armado interno ocasionada por la crisis económica de los ochenta y consolidación de los grupos terroristas del MRTA y Sendero Luminoso, y finalmente la aparición del neoliberalismo y Perú contemporáneo que vivimos hasta la actualidad (Goñe, 2012).

La corriente socialista tuvo su apogeo hasta finales de los noventa con el cambio de gobierno y la apertura del Perú al mercado internacional; actualmente si bien es cierto el Perú viene siendo influenciado por corrientes de pensamiento estadounidenses y/o europeas, aún tenemos varias zonas del país donde la ideología, costumbres, cultura y psicología de los pobladores se mantienen intacta desde la época de nuestros ancestros. Nuestra cultura peruana tiene sus principales raíces en las tradiciones amerindias y españolas; y también han sido influenciados por varios grupos étnicos de África, Asia y Europa. Nuestra tradición artística peruana se remonta se basa en la elaboración de cerámica, textilería, orfebrería y escultura de nuestras antiguas culturas precolombinas y de algunas de arte virreinal (Goñe, 2012).

Organizacional-Administrativo. La estructura del estado está definida en la Constitución Política del Perú aprobada mediante referéndum y promulgada a finales de 1993

y vigente hasta la fecha. Según como señala el artículo 43 de la Constitución Política del Perú, “La República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y organizado según el principio de separación de poderes”. El gobierno Peruano está conformado por tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial.

El poder legislativo reside en el congreso y está conformado por una sola cámara de 130 congresistas; el poder ejecutivo está conformado por el presidente de la república y el poder judicial cuya función es administrar justicia aplicando la ley. Además el estado peruano para salvaguardar el estado de derecho y la mayor eficacia en algunas labores, ha constituido algunos organismos autónomos que no dependen de ninguno de los poderes; tales como el Ministerio público, el Consejo nacional de la magistratura, la Defensoría del pueblo, el Tribunal constitucional, el Jurado nacional de elecciones, el Banco central de reserva, la Oficina nacional de procesos electorales, entre otros. Luego de los tres poderes y organismos autónomos vienen los gobiernos regionales y los gobiernos locales que emanan de la voluntad popular para la administración de cada una de las regiones, departamentos y ciudades. El Perú políticamente se divide en 24 departamentos y una provincia constitucional (Callao), a su vez los departamentos se dividen en 195 provincias y éstas en 1834 distritos.

Militar. Según el Artículo 165 de la Constitución Política del Perú “Las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República”. Estas fuerzas armadas están bajo la autoridad del Presidente de la República por medio del Ministerio de Defensa y coordinado por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Actualmente vienen cumpliendo un rol preponderante en la guerra contra el narcotráfico y terrorismo que existe en el interior del país.

Perú tiene uno de los menores presupuestos en Defensa de la región, según el ranking de Global Firepower (GFP) sobre los ejércitos en el mundo ubica al país en el puesto 51 con US\$2,560 millones a nivel mundial, supera a Venezuela (puesto 62 - US\$4,000 millones), Ecuador (puesto 72-US\$2,400 millones) y Colombia (52 - US\$12,145 millones) y por debajo de Brasil (puesto 22 - US\$34,700 millones), Chile (puesto 43 - US\$5,483 millones) y Argentina (puesto 47 - US\$2,400 millones) (Gestion, 2015).

3.1.3. Principios cardinales

Influencia de las terceras partes. Que indica que la interacción entre dos estados nunca es bilateral; ya que siempre existen otras partes que están interesadas en que esta interacción se efectúe (D'Alessio, 2014). A partir de los años noventa y con la apertura de nuestra economía al mercado internacional; el estado peruano ha tenido mucha interacción con el mundo; dando lugar a la firma de muchos tratados (TLC) y convenios internacionales con países de todo el mundo; en donde en cada uno de ellos de seguro hay más de un interesado por la firma del acuerdo.

La influencia de la economía china sobre América Latina se manifestaría por vínculos comerciales directos más estrechos, además por efectos indirectos a través de su importancia creciente en los socios comerciales tradicionales de la región.

Al finalizar el siglo XX hemos ingresado a un nuevo tipo de competencia con Chile de carácter económico, de trascendentales consecuencias. Puede ser el eje Tacna-Ilo-Matarani el de proyección del Mercosur a la cuenca del Pacífico, o el eje Antofagasta-Iquique-Arica, terminales marítimos de los corredores terrestres del siglo XXI desde el Atlántico por donde transitarían las mercaderías a un costo mucho más bajo que los de las actuales alternativas marítimas por Panamá y el Cabo de Hornos. La lucha de puertos que se vivió al finalizar el siglo XVIII ha comenzado a reeditarse en su nueva versión: la obtención de mercados, la carrera por la proyección comercial hacia la cuenca del Pacífico, la prioridad en la

determinación de los corredores transcontinentales. La carencia de iniciativa del Perú en realizar concesiones a Bolivia ha sido aprovechado por Chile, país que acaba de ganar una de las batallas de más trascendencia en esta nueva guerra económica: la privatización a favor de una compañía chilena del sistema ferroviario boliviano lo que facilitará la captura del mercado de exportación boliviano y brasileño hacia la cuenca y afectaría el desarrollo de todo el sur del Perú (Arequipa, Puno, Tacna y Moquegua) al fortalecer el eje Arica-Iquique-Antofagasta, como plataforma de servicios turísticos, de comercio exterior y de transporte para el Asia Pacífico y el Mercosur.

En el nuevo contexto internacional, el escenario geopolítico y geoeconómico está cambiando. En esta dinámica es esencial percibir que el Perú está modificando su condición espacial en el mundo. Pero esta modificación de la condición espacial también beneficia a Chile, por su ubicación, su extenso litoral y angostura, la distancia más corta de Arica a los puertos del Brasil, que lo hacen propicio para recibir o manipular gigantescas cargas portuarias y disputar con gran agresividad en esta nueva competencia en el Pacífico Sur.

Lazos pasados y presentes. Que indica que lo ocurrido en el pasado afecta e influye en las expectativas del presente y futuro de las partes de una manera crítica; y de acuerdo a esto se dan las relaciones (D'Alessio, 2014). En este punto el Perú ya ha tenido amplia experiencia con países vecinos donde antes hemos tenido conflictos armados tales como Colombia, Ecuador y Chile, con quienes históricamente se han tenido diversos conflictos limítrofes, considerándose como una amenaza, ya que Perú se encuentra en desventaja bélica debido a las diferencias en los rangos de inversión para la actualización y modernización del armamento. Por ello el estado peruano al momento de discutir acciones o relaciones bilaterales de interés común; podrá verse influenciado por lazos del pasado al momento de tomar las decisiones.

Contrabalance de los intereses. Que se enfoca en la evaluación de nuestras ventajas comparativas frente al costo comparativo de las alternativas políticas que pudieran existir en otros países con intereses comunes (D'Alessio, 2014). En este punto el Perú tiene un enorme potencial nacional (7 dominios nacionales) por lo tanto debemos de capitalizar de la mejor forma las oportunidades de tratados y acuerdos que tengamos con otros estados y que sean de interés común.

Los intereses comunes de los países sudamericanos se orientan hacia sectores como el desarrollo energético, alimentación, agricultura, infraestructura, telecomunicaciones, recursos hídricos, turismo y salud; además, esperan ahondar la colaboración mutua en áreas comunes como el progreso económico y social, la preservación del medio ambiente y el diálogo intercultural como parte del proceso de integración interregional.

Con el objetivo de construir, de manera participativa y consensuada, áreas de integración profundas para avanzar progresivamente hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas. Impulsando un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías de las partes, con miras a lograr un mayor bienestar, la superación de la desigualdad socioeconómica y la inclusión social de sus habitantes.

Chile, Colombia, México y Perú tienen una estructura institucional democrática sólida, con mandatarios elegidos periódicamente, mercados dinámicos y globalizados, y condiciones favorables para la inversión. Forman parte de una iniciativa de integración regional que busca beneficiar a su población a través de la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas, por ello, cuentan con un acuerdo comercial que facilitará el comercio entre los cuatro países a través de la reducción arancelaria, la disminución de obstáculos al comercio, la solución de controversias, la agilización de las operaciones de importación y exportación, la facilitación del comercio de servicios, entre otros (Alianza del Pacífico, 2013).

Perú y Brasil dos vecinos cordiales pero distantes, a una asociación binacional estrecha, por un desarrollo conjunto que fortalezca a América del Sur desde su parte céntrica e incremente las ventajas competitivas de los dos países en una economía mundial que cada vez más se globaliza y regionaliza simultáneamente.

En lo que va de esta década el Perú ha tomado un nuevo giro y dinamismo a sus relaciones con países limítrofes; con Bolivia muy especialmente, aunque también con Ecuador, con Chile y recientemente con Colombia, por otro lado el gobierno de Brasil ha demostrado poca iniciativa a respecto.

Esta es, precisamente, la suerte de voluntad que debiera animar a la relación peruano-brasileña; porque a ese país le une la más larga de sus fronteras, por estar esa frontera sobre un área de altísima importancia estratégica continental y global como es la Amazonía, y por ser Brasil la principal potencia económica y política del subcontinente sudamericano. Estos atributos de Brasil han tradicionalmente despertado recelos en el Perú, recelos explicables y hasta normales por cierto; sin embargo hasta ahora no han podido administrarlos con sentido constructivo instrumentándolos sagazmente para convertirlos en imanes de un agresivo empeño por atraer a ese gran país vecino al terreno solidario del desarrollo conjunto y la seguridad compartida.

Perú y Chile deben sentar las bases para impulsar su minería de manera conjunta, utilizando la plataforma de la alianza del Pacífico, pues son grandes exportadores de *commodities* y tienen intereses comunes. La alianza del Pacífico se enmarca en el desarrollo de oportunidades comerciales, que también debe constituirse en un elemento de integración en el que Chile y Perú puedan impulsar su minería. Donde la integración en varios campos de la relación peruano-chilena es cada vez más necesaria, especialmente hoy, pues existen grandes conglomerados en el mundo que se agrupan por intereses comunes. En tal sentido, la

alianza del Pacífico se rige como el bloque que debemos desarrollar desde todos los ámbitos productivos si queremos ser parte realmente de un mundo competitivo.

Conservación de los enemigos. Es prudente manejar un número de enemigos que haga mantener las capacidades del país para enfrentarlos. No se recomienda ni ganar ni perder enemigos; el no tener enemigos genera monopolio, por tanto pérdida para el estado de estrategias, innovaciones, etcétera (D'Alessio, 2014). Si bien es cierto que el Perú es un país pacífico y que no tiene actualmente enemigos declarados; tácitamente y por la historia y pasado que nos une; siempre vamos hacer rivales de Chile y Ecuador principalmente; países con los cuales no debemos de perder nunca la rivalidad existente ya que eso generaría pérdida de competitividad para el país.

Cabe destacar que, a la fecha, Chile mantiene una mejor posición competitiva respecto de Perú, y se ubica en el ranking de competitividad del International Institute for Management Development (2015) en el puesto 35, mientras que Perú se encuentra en el puesto 54. Por estas razones, Chile, en la actualidad, lidera la región; no obstante, el Perú cuenta con la mejor prospección para convertirse en el líder de la cuenca del Pacífico Sur.

3.1.4. Influencia del análisis en el Puerto de Ilo

El Perú promueve los objetivos de unidad e integración en América Latina, y particularmente los procesos de integración y cooperación en los espacios sudamericanos, andinos y amazónicos. Asimismo, está abocado al diseño y ejecución en forma concertada de una política de desarrollo y de interconexión física sudamericana. El carácter del territorio peruano marítimo define las esferas inmediatas de nuestra política exterior. El territorio y su historia son la base de sus relaciones de asociación preferencial y estratégica e integración fronteriza con los países vecinos. Según (CEPLANb, 2011).

Es importante señalar la necesidad de priorizar el desarrollo de la infraestructura portuaria a la par que se sigue la estrategia nacional de potenciar sus relaciones

comerciales y ampliar los mercados a nivel mundial. En el cual destacan el pensamiento marítimo de Alfred Mahan, historiador estadounidense, autor de la célebre obra la influencia del poder naval en la historia, un tratado sobre la hegemonía naval que causó gran impacto a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, quien señaló que las principales condicionantes que intervienen en el poderío marítimo de una nación son las siguientes:

1. Geografía: Proximidad a las principales líneas marítimas y acceso a mares abiertos
2. Conformación física: Puertos aptos
3. Extensión del territorio: Riqueza interior
4. Población: Cercanía y llegada al mar
5. Carácter del pueblo: Conciencia marítima
6. Carácter del gobierno: Apoyo a las políticas marítimas.

Como mencionamos anteriormente el plan estratégico institucional 2011-2014 en la región Moquegua, el Puerto de Ilo no está trabajando como un agente que dinamice su comportamiento con la economía de Perú. El problema es que los puertos privados tienen otros objetivos menos el de generar tráfico de carga (comercialización) sino como soporte logístico para las empresas locales. El único terminal con el que cuenta para el comercio es el de ENAPU.

El Puerto de Ilo es fundamental para el establecimiento de ejes comerciales en la región sur del continente americano. La presente situación se fortalece con la apertura de los mercados asiáticos. Gran parte de la infraestructura vial ya ha sido implementada para concretar los objetivos comerciales. La ubicación geográfica del puerto representa para Chile y sus puertos Arica, Iquique, y Antofagasta un factor de alto riesgo, pues, debido a los lazos históricos que unen a Perú con Bolivia, existe un fuerte vínculo de integración que podría

llevar a que las cargas bolivianas se exporten por el Puerto de Ilo puerto en lugar de otras alternativas.

3.2. Análisis Competitivo del País

Según indica Porter, “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y retos” (Porter, 2014). La administración eficiente de los recursos con los que cuenta una nación se va a ver reflejados en la prosperidad de las personas de esa nación.

El International institute for management development (IMD) publica de manera anual el índice de competitividad global en el cual analiza 61 economías y se basa en 331 criterios, donde 2 terceras partes provienen de información estadística (nacional e internacional) y una tercera parte proviene de los resultados de la encuesta anual de opinión a ejecutivos, las cuatro variables que analiza este estudio son las de: (a) desempeño económico, (b) eficiencia de gobierno, (c) eficiencia en los negocios y (d) infraestructura, los resultado de este ranking se muestran en la Figura 6.

En el cual como se puede apreciar el Perú descendió de la posición 50 a la 54 respecto al año 2014, como consecuencia de los malos resultados obtenidos en las variables de desempeño económico, bajando del puesto 46 al 50; en eficiencia de los negocios descendió del puesto 43 al 50 y en infraestructura se mantuvo en el puesto 60.

Los determinantes de las ventajas competitivas de una nación están constituidos por (a) Condición de los factores (b) condiciones de la demanda (c) sectores afines y auxiliares (d) estrategia, estructura, y rivalidad en las empresas.

3.2.1 Condiciones de los factores

Las condiciones de los factores se refiere a la situación del país y la región (Moquegua), en cuanto a los factores de producción como recursos, infraestructura, y demás

bienes o servicios necesarios para competir en un determinado sector (D'Alessio, 2014). En este sentido, analizaremos las condiciones de los factores del país orientadas a la región Moquegua, que puedan contribuir a ser una ventaja competitiva para el Puerto de Ilo, o que puedan perjudicarla. Las condiciones de los factores analizados serán: la producción, la población y territorio, la geografía, la mano de obra y la infraestructura.

País	Ranking			País	Ranking			País	Ranking		
	2015	2014	Cambio		2015	2014	Cambio		2015	2014	Cambio
Estados Unidos	1	1	→	Israel	21	24	↑	Filipinas	41	42	↑
Hong Kong	2	4	↑	China Continental	22	23	↑	Indonesia	42	37	↓
Singapur	3	3	→	Bélgica	23	28	↑	Letonia	43	35	↓
Suiza	4	2	↓	Islandia	24	25	↑	India	44	44	→
Canadá	5	7	↑	Corea del Sur	25	26	↑	Rusia	45	38	↓
Luxemburgo	6	11	↑	Austria	26	22	↓	República Eslovaca	46	45	↓
Noruega	7	10	↑	Japón	27	21	↓	Rumania	47	47	→
Dinamarca	8	9	↑	Lituania	28	34	↑	Hungría	48	48	→
Suecia	9	5	↓	República Checa	29	33	↑	Eslovenia	49	55	↑
Alemania	10	6	↓	Tailandia	30	29	↓	Grecia	50	57	↑
Taiwan	11	13	↑	Estonia	31	30	↓	Colombia	51	51	→
EAU	12	8	↓	Francia	32	27	↓	Jordania	52	53	↑
Catar	13	19	↑	Polonia	33	36	↑	Sudáfrica	53	52	↓
Malasia	14	12	↓	Kazajstán	34	32	↓	Perú	54	50	↓
Holanda	15	14	↓	Chile	35	31	↓	Bulgaria	55	56	↑
Irlanda	16	15	↓	Portugal	36	43	↑	Brasil	56	54	↓
Nueva Zelanda	17	20	↑	España	37	39	↑	Mongolia	57	N/A	
Australia	18	17	↓	Italia	38	46	↑	Croacia	58	59	↑
Reino Unido	19	16	↓	México	39	41	↑	Argentina	59	58	↓
Finlandia	20	18	↓	Turquía	40	40	→	Ucrania	60	49	↓
								Venezuela	61	60	↓

Figura 6. Ranking de índice de competitividad 2014 – 2015.
Tomado de “Índice de Competitividad,” por IMD, 2014.

El IMD muestra en el reporte de competitividad 2014 – 2015 una caída de cuatro posiciones en la eficiencia de negocios situando al Perú en el puesto 50 de 61 economías, lo cual reafirma la falta de innovación de los empresarios para poder generar mayor valor para sus clientes y ser más eficiente y productivos (ver Figura 7).

Sobre la producción se tienen, el producto bruto interno del Perú que en el periodo 2015 cerró con un crecimiento de 3.26% según cifras del BCR (GESTION, 2016), en la Tabla 11 se aprecia el PBI de los últimos 5 años, siendo el 2014 el incremento más bajo en los últimos años.

País	Ranking			País	Ranking			País	Ranking		
	2015	2014	Cambio		2015	2014	Cambio		2015	2014	Cambio
Hong Kong	1	3	↑	Israel	21	21	→	Colombia	41	48	↑
Estados Unidos	2	1	↓	Bélgica	22	26	↑	Letonia	42	38	↓
Canadá	3	10	↑	Lituania	23	35	↑	Grecia	43	54	↑
Luxemburgo	4	14	↑	Tailandia	24	25	↑	Italia	44	45	↑
Noruega	5	6	↑	Japón	25	19	↓	República Eslovaca	45	44	↓
Suiza	6	2	↓	Filipinas	26	27	↑	España	46	42	↓
Singapur	7	7	→	China Continental	27	28	↑	Jordania	47	47	→
Dinamarca	8	11	↑	Austria	28	20	↓	Portugal	48	52	↑
Suecia	9	8	↓	Islandia	29	31	↑	Rumania	49	50	↑
Malasia	10	5	↓	Kazajstán	30	33	↑	Perú	50	43	↓
Catar	11	24	↑	República Checa	31	40	↑	Brasil	51	46	↓
Holanda	12	12	→	Polonia	32	36	↑	Sudáfrica	52	51	↓
Irlanda	13	4	↓	India	33	34	↑	Mongolia	53	N/A	
Taiwan	14	17	↑	Indonesia	34	22	↓	Rusia	54	53	↓
Nueva Zelanda	15	23	↑	Chile	35	30	↓	Ucrania	55	49	↓
Alemania	16	9	↓	Estonia	36	32	↓	Eslovenia	56	58	↑
Australia	17	16	↓	Corea del Sur	37	39	↑	Hungría	57	56	↓
EAU	18	15	↓	México	38	41	↑	Argentina	58	57	↓
Finlandia	19	13	↓	Francia	39	37	↓	Venezuela	59	55	↓
Reino Unido	20	18	↓	Turquía	40	29	↓	Bulgaria	60	60	→
								Croacia	61	59	↓

Figura 7. Ranking de índice de competitividad 2014 – 2015.
Tomado de “Índice de Competitividad,” por IMD, 2014.

Tabla 11

Crecimiento del PBI de Perú por Tipo de Gasto (variación porcentual)

	2010	2011	2012	2013	2014
1. Demanda Interna	14.9	7.7	7.4	6.9	2.2
a. Consumo privado	8.7	6.0	6.1	5.3	4.1
b. Consumo público	5.6	4.8	8.1	6.7	10.1
c. Inversión bruta Interna	38.8	12.9	10.2	10.4	-4.8
Inversión bruta fija	23.1	6.0	16.4	7.4	-1.8
- Privada	25.9	11.0	15.6	6.6	-1.7
- Pública	14.2	-11.2	19.9	10.7	-2.4
2. Exportaciones	1.3	6.9	5.8	-1.3	-1.0
3. Importaciones	26.1	11.6	11.3	2.9	-1.5
Producto Bruto Interno	8.5	6.5	6.0	5.8	2.4

Nota. Tomado de “Cuadro Histórico Anual,” por el BCRP, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

El PBI del Perú en el año 2014 ascendió a 574,880 millones de nuevos soles el sector que representa la mayor parte es el de manufactura con un 13.89%, el de comercio con un 11.46% y extracción de minerales con un 9.54% (ver Tabla 12), para el año 2015 la producción nacional registró un crecimiento de 2.9% a diciembre del 2015, resultado del comportamiento favorable de la mayoría de sectores económicos, el crecimiento económico a mayo del 2015 fue de 1.2%; en la Figura 8 se puede ver el crecimiento a mayo del 2015

Tabla 12

PBI de Perú Según Actividad Económica, 2014(millones de soles)

Actividad Económica	PBI	PARTICIPACION
Agricultura	35,425	6.16%
Pesca	2,346	0.41%
Extracción de Petróleo y Minerales	54,857	9.54%
Manufactura	79,833	13.89%
Electricidad y Agua	10,337	1.80%
Construcción	39,337	6.84%
Comercio	65,860	11.46%
Servicios Gubernamentales	30,805	5.36%
Otros servicios 1/	256,080	44.54%
TOTAL	574,880	100%

Nota. Tomado de " Perú: Producto Bruto Interno según Actividad Económica (NIVEL 9), 1950 - 2014," por el INEI, 2014. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_act_econ_n9_kte_1950-2014.xlsx

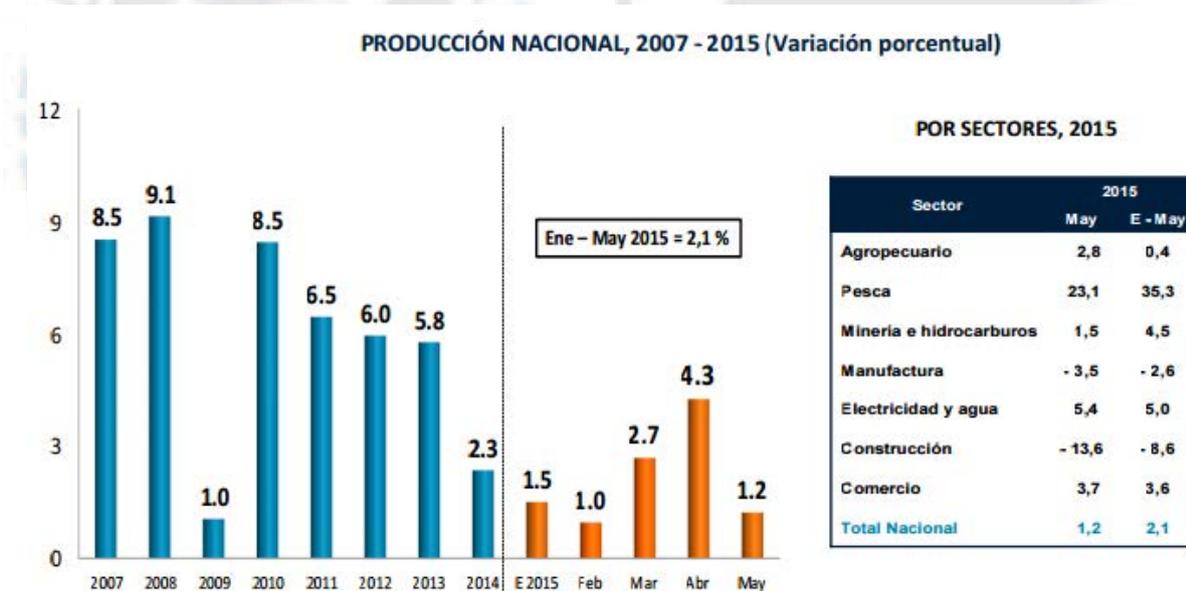


Figura 8. Producción nacional.

Tomado de "Reporte Estadístico," por SNI, 2015. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2015/08/Reporte-Estad%C3%ADstico-Julio-2015.pdf>

Respecto al producto bruto interno del departamento de Moquegua éste tuvo una caída porcentual de 2.6% para el periodo 2014 ello debido a que las principales actividades que conforma la estructura de su PBI solo presentaron un leve incremento como es el caso de la minería 5.7% y en otros casos presentaron una caída como es el de la electricidad y gas

68.3% y manufactura 7.5%. La distribución de la estructura de la producción de la región de Moquegua es la que se muestra en la Figura 9.

Según (INEIc, 2015), la población para el 2015 de Perú será de 31 millones de habitantes y en Moquegua 180,477 mil, con una participación de 0.57%, Ilo participa con 0.23% con una población estimada de 70,694; la tasa de crecimiento poblacional de 1.3 para la región Moquegua y la densidad poblacional de 11.4 habitantes/km². El territorio de la región es de Moquegua de 15,734 km² lo cual representa el 1.22% del total del territorio a nivel nacional, formados por 3 provincias (Mariscal Nieto, General Sanchez Cerro e Ilo) y 20 distritos; el 84.8% de la población vive en zonas urbanas y el 15.2% vive en zonas rurales.

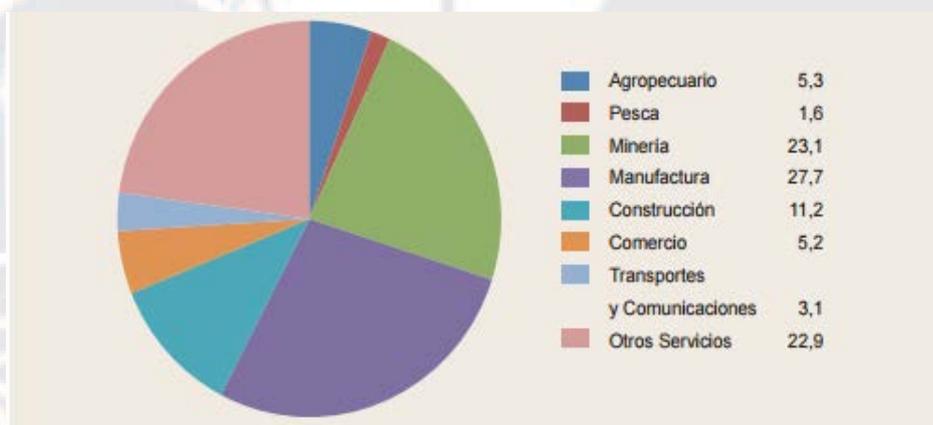


Figura 9. Estructura de la producción real de la región de Moquegua.

Tomado de “Informe Económico y Social: Región Moquegua,” por BCRP, 2014, Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2014/moquegua/ies-moquegua-2014.pdf>

La geografía de Moquegua es accidentada, sobre su suelo destaca el volcán Ubinas, el único en actividad en todo el país. Por causa del fuerte Oleaje se puede tener hasta 5% de tiempo improductivo al año en el Puerto de Ilo (MINCETUR, 2015).

Respecto a la población económicamente activa en el Perú esta se concentra principalmente en los sectores extractivos, servicios y comercio y para el caso de la región Moquegua estos están concentrados en la actividad minera y servicios (ver Figura 10). La estructura del nivel de educación de la población económicamente activa es la siguiente: (a) sin nivel de educación 3.7%, (b) con estudios de primaria 23.1%, (c) con estudios de

secundaria 42.6%, (d) superior no universitaria 14.2% y (e) superior universitaria 16.3%, al respecto cabe mencionar que la mayor parte de la PEA casi el 70% no cuenta con formación superior, en cuanto a la edad de la población que labora esta se concentra entre los 15 a 29 años con un 29.7% y de 30 a 44 años con un 36.7%.

Sobre la infraestructura, Moquegua se ubicó en el puesto cinco en el pilar infraestructura en el índice de competitividad regional del Perú (CENTRUM, 2015). Este pilar mide la capacidad de la región principalmente con respecto a la generación de energía, red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones. Sobre las vías de acceso terrestre, cuenta con la IIRSA sur que lo conecta con Bolivia y Brasil y la Panamericana Sur que lo conecta con Chile. Las distancias recorridas que se tienen: Lima-Moquegua 1,146 Km. por la carretera Panamericana sur (14 horas en auto), Arequipa-Moquegua 227 Km. por la carretera Panamericana sur (3 horas en auto) y Tacna-Moquegua 159 Km. por la carretera Panamericana sur (1 hora y 30 minutos en auto), la red vial de la región está en un 99% asfaltada.

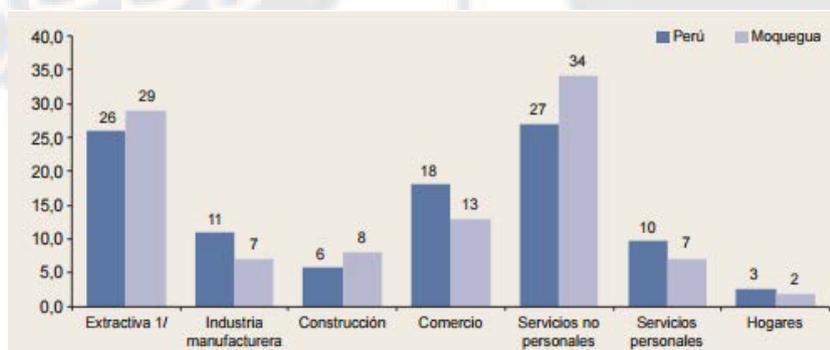


Figura 10. Distribución de la PEA ocupada por rama de actividad económica para la región de Moquegua año 2012.

Tomado de “Informe Económico y Social: Región Moquegua,” por BCRP, 2014, Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2014/moquegua/ies-moquegua-2014.pdf>

El Puerto de Ilo, cuenta con siete terminales, seis son privados y cuentan con infraestructura adecuada y mano de obra especializada, pero estas han sido creadas y están enfocadas al servicio de sus empresas; por otro lado se tienen el terminal portuario de ENAPU el cual es el único que da servicio al comercio en general, terminal que carece de

infraestructura adecuada y mano de obra especializada; estos factores hacen que el Puerto de Ilo no sea competitivo. A pesar de no contar con mano de obra especializada, la región Moquegua por cuarto año consecutivo ha obtenido el primer puesto en el ranking de índice de competitividad regional en educación básica, lo cual es un gran potencial de desarrollo de mano de obra especializada para los siguientes años.

3.2.2. Condiciones de la demanda

La base de la creación de ventajas competitivas desde las condiciones de la demanda, marca como premisa temas como la innovación. Según Porter (2014) “los compradores informados y exigentes abren los ojos de la empresa a las necesidades nuevas del mercado; las presionan para que alcancen altos niveles de calidad; las estimulan a mejorar, a innovar y a entrar a segmentos más avanzados” (Porter, 2014). Se analizara sobre la naturaleza de los clientes del sector; si son exigentes, si están informados, si hay segmentos especializados, etc. Para las condiciones de la demanda, tres son los atributos principales: el tamaño y crecimiento de la demanda interna, la composición o naturaleza de las necesidades de los usuarios y los medios por el cual las preferencias de una nación son transmitidas a los mercados extranjeros para generar demanda (D'Alessio, 2014)

Sobre la demanda interna, se cuenta con los recursos productivos de la región que son clientes y potenciales clientes del puerto; las más sobresalientes son: la agricultura, minería y pesca. En el 2014 Moquegua representó el 0.3% de la actividad agropecuaria del país ubicándose en el último lugar. Al nivel departamental fue la novena actividad con mayor aporte con el 1%. Este sector se mantiene escasamente desarrollado con serias limitaciones en su producción y productividad, siendo una de ellas la persistente escasez de agua.

La minería, como actividad aporta el 33.3% del VAB departamental y al valor agregado nacional 5.3%. El departamento posee un elevado potencial de recursos mineros especialmente de cobre; el centro minero más importante es Cuajone, a cargo de la empresa

Southern Peru Copper Corporation (SPCC), del Grupo México S.A.B.; dispone de una reserva aproximada de 370 millones de toneladas de cobre, se ha constatado además reservas de minerales no metálicos como sílice, mármol, ónix. La producción de cobre totalizó 14 mil 702 toneladas de contenido fino y creció en 5.0% debido a la mayor actividad minera de las empresas SPCC y Minera Pampa de Cobre S.A., contrariamente, disminuyó la producción de oro (-40.0 %) y plata (-2.5 %).

La pesca, en el 2014 Moquegua representó el 3.7 % de la actividad pesquera del país; para consumo humano directo se extraen las especies: bonito, sardina, cojinova, liza, tolina, caracol, cabinza, lapa y caballa; extrayéndose también especies para transformación (producción de conservas y de congelado), así como para consumo humano indirecto (producción de harina y aceite de pescado). Cabe destacar que prácticamente la totalidad de la extracción está destinada al consumo humano indirecto (99.0 %). Según el Ministerio de la Producción, el número de pescadores artesanales y acuicultores en Moquegua es de 2,002 equivalente al 1.4 % del total a nivel nacional, siendo el número de armadores pesqueros de 475, constituyéndose el Puerto de Ilo en el único lugar de desembarque; en el que se registran 9 astilleros y carpinterías navales artesanales. En el 2014, el desembarque de anchoveta, principal insumo para la pesca industrial se incrementó en un 11.3 % en relación al año anterior, incidiendo de manera determinante en la actividad pesquera de la zona (BCRP, 2015).

El Puerto de Ilo está constituido por siete terminales portuarios y cada uno tiene identificado a sus usuarios de acuerdo a su naturales: (a) SPCC cuenta con tres terminales portuarios los cuales esta enfocados al 100% en la comercialización de concentrados de minerales en especial el cobre además de insumos para su producción, (b) ENERSUR cuenta con un terminal para la descarga de materias primas para la generación de energía como el carbón y petróleo; (c) TRAMARSA cuenta con un terminal portuario para la

comercialización de líquidos proveniente de Bolivia como aceite y alcohol; (d) PETROPERU cuenta con un terminal portuario multiboyas para el abastecimiento de combustible en la región sur y (e) ENAPU cuenta con un terminal portuario, ofrece servicios de almacenamiento, embarque y desembarque de carga de contenedores, carga a granel, entre otros; la demanda de estos servicios no se ha incrementado debido a que no cuenta con tarifas competitivas, falta de infraestructura, poca capacidad de almacenamiento y a que no puede brindar servicios a buques de gran tamaño, además de no tener integrado los servicios portuarios, además de no contar con una estrategia comerciales que le permitan asegurar la carga que podría promover su crecimiento y desarrollo.

En el caso de los medios de transmisión o comunicación al exterior para generar demanda, el Puerto de Ilo cuenta con vías de acceso limitadas por esta dentro de la ciudad, así mismo no tiene integradas las vías ferroviarias lo cual impide generar negocios sostenibles con los países de Bolivia y Brasil. El eje sur de la IIRSA el cual es el único medio de comunicación que permite transportar cargas al mercado interno y con los países aledaños no está siempre siendo aprovechada.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Cada nación desarrolla una estructura diferente en las formas de dirigir y organizar sus empresas, así como las estrategias que puedan implementar, de la misma manera la rivalidad nacional es un estímulo poderoso para la creación de la ventaja competitiva, esta obliga a las empresas a reducir los costos, mejorar la calidad del servicio y crear nuevos productos y procesos.

En el Perú existe una libre competencia en el mercado en todos sus sectores lo cual dinamiza el mercado y lo orienta a ser más competitivo, así mismo en estos últimos años se han podido apreciar estrategias de crecimiento de tipo orgánico e inorgánico siendo esta

última la más empleada como es el caso del grupo Intercorp o Grupo Romero que han optado por una estrategia de adquirir nuevos negocios.

En el país existen diversas leyes y normativas que ayudan a fortalecer e incentivar el desarrollo de la industria nacional, en la región Moquegua las principales actividades económicas son las de minería y pesquería, las cuales están reguladas por el texto único de la ley general de minería decreto supremo N° 014-92 EM y la ley de pesquería N° 25977, las cuales establecen los lineamientos para el desarrollo de estas actividades dentro del marco legal, en el caso de pesquería están las empresas de exportación de harina y aceite de pescado entre las más importantes resaltan (a) Austral Group SA (b) Hayduck SA y (c) Expromar SA y en el caso de la minería la principal que resalta es SPCC, así mismo es los próximos meses se van a desarrollar nuevos proyectos mineros como Tía María y Las Bambas entre otros, de manera paralela a estas dos actividades principales se desarrollan otro tipo de actividades en la región como es el caso de la agricultura, ganadería y turismo en una menor proporción de las cuales se puede observar que son empresas pequeñas que carecen de una estructura y estrategia para crecer, pues lo recomendable sería que se agrupen para poder ofrecer mejores productos y servicios a sus clientes.

En el Puerto de Ilo los terminales portuarios no compiten entre ellos ya que cada uno está enfocado a una demanda diferente y en algunos casos se complementan con el terminal de ENAPU para diversificar sus cargas, en la actualidad el terminal de ENAPU juega un rol pasivo y carece de una estrategia comercial.

El Puerto de Ilo carece de servicios portuarios integrados, si bien existen empresas relacionadas con el servicio como agencias aduaneras, estibadores, almacenes, practicaaje, remolcaje son pequeñas y no ofrecen servicios competitivos. Respecto a las empresas sustitutas para el tipo de servicio que ofrece el puerto no se identifican en la región.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Uno de los factores determinantes es la presencia de sectores afines que sean competitivos, los proveedores competitivos crean ventajas a las empresas que producen los bienes finales, con las que trabaja de manera estrecha para crear nuevos productos e innovar (Porter, 2014). Trataremos de la existencia o ausencia de sectores proveedores y sectores afines a la industria portuaria, en el caso del Puerto de Ilo, éste forma parte de un sistema de comunicación y transporte nacional e internacional, para que el puerto ofrezca un buen servicio y sea competitivo necesita que todos los componentes de la cadena también estén alineados con un objetivo e interés común.

Uno de los principales sectores relacionados al puerto es el transporte terrestre entre las que destaca las IRSSA Sur que es la principal vía de conexión con Bolivia y Brasil y se tiene también la Panamericana Sur como principal vía de conexión con Chile (ver Figura 11) y el sistema ferroviario que actualmente perteneces a la empresa SPCC y da servicio de transporte de minerales de esta empresa al Puerto de Ilo (ver Figura 12).

Otros sectores relacionados con el Puerto de Ilo son el de pesquería a través de sus cargas de congelados, haría de pescado y aceites; en cuanto al sector de apoyo se encuentra la minería siendo el principal representante en la actualidad la empresa SPCC que produce el 16.3% de cobre en el Perú a diciembre del 2015, la cual además de usar los tres terminales con los que cuenta proporciona carga a la terminal de ENAPU cuando excede su capacidad instalada de carga y descarga,; también se tiene a la empresa TRAMARSA el cual cuenta con un terminal de almacenamiento y embarque de líquidos en la bahía Cata Cata en Ilo. A través de este terminal se embarcan más de 210,000 TM anuales de líquidos a granel procedentes de Bolivia y Perú. Las instalaciones de TRAMARSA Ilo brinda servicios de: embarque de líquidos, almacenamiento de líquidos y servicios de terminales, Tiene capacidad para almacenar 53,124 M3 de aceites animales, vegetales y alcohol

competitivo; esto se verá reflejado en la productividad y el incremento de productos ofertados por sus empresas.



Figura 12. Red ferroviario del Perú.

Tomado de “Tráfico ferroviario de carga, 2012,” por MTC, 2012, Perú. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/servicios/carga/trafico_feroviario_carga_2012.pdf

La minería y manufactura tienen como destino los mercados extranjeros para lo cual van a necesitar del servicio de transporte marítimo, frente a este potencial desarrollo de la actividad minera en la región sur del Perú y el crecimiento de la manufactura, el Puerto de Ilo puede convertirse en una ventana de salida para estos productos contribuyendo al desarrollo regional y nacional.

El territorio de Moquegua representa 1.22% del territorio nacional. La región tiene muchos recursos naturales por explotar como los minerales, en especial el cobre. El Puerto de Ilo tiene una ubicación estratégica para los países de Bolivia y Brasil, careciendo de una

integración ferroviaria contrarrestado por la carretera del eje sur de la IIRSA. El Puerto de Ilo está conformado por siete terminales portuarios con diferentes tipos de carga. La población de Moquegua crece 1.3% y la región mantiene por cuarto año consecutivo el tercer puesto en competitividad y el primero en educación, así mismo demuestra falencias en la mano de obra calificada.

La competencia en el Puerto de Ilo es con los puertos aledaños, al norte con Matarani y al sur con los puertos de Chile, los cuales demuestran niveles competitivos superiores, siendo estos valorados por sus clientes. Ante este escenario se genera una gran oportunidad de potenciar el terminal portuario de ENAPU y la construcción de nuevos terminales, y con ello generar el impulso que necesita el Puerto de Ilo en la región Moquegua para ser competitivo. Es necesario desarrollar el sector industrial en la región con el objetivo de potenciar el sur de Perú en el cual el Puerto de Ilo tendría un potencial crecimiento en carga; para brindar servicio de carga internacional para Bolivia y Brasil, se debería considerar una alianza con Matarani para cubrir el volumen de demanda.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Los factores externos claves se evalúan con un enfoque integral y sistemático, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas (D'Alessio, 2014).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamental y legal (P)

El mundo está viviendo una transición histórica donde el Sistema mundo moderno (SMM) declina y un Sistema mundo nuevo emerge. Esta situación, que viene produciéndose desde mucho antes, se deja ver plenamente desde 1988, cuando se derrumba el muro de Berlín, finaliza la llamada guerra fría y la división del mundo en el Occidente capitalista y el Oriente comunista (Rocha & Morales, 2008).

La globalización es un fenómeno inevitable en la historia humana que ha acercado el mundo a través del intercambio de bienes y productos, información, conocimientos y cultura. En las últimas décadas, esta integración mundial ha cobrado velocidad de forma espectacular debido a los avances sin precedentes en la tecnología, las comunicaciones, la ciencia, el transporte y la industria. Si bien la globalización es a la vez un catalizador y una consecuencia del progreso humano, es también un proceso caótico que requiere ajustes y plantea desafíos y problemas importantes (UN)

Los países se encuentran inmersos en procesos de integración regional por todo el mundo y están firmando tratados de libre comercio, en la Tabla 13 podemos observar tratados los más importantes que existen en el mundo.

El Perú en los años 90 inicio un proceso para pertenecer al sistema financiero internacional, con una serie de políticas de apertura al mercado y medidas claves en materia de comercio exterior que tenían como finalidad última reposicionar al Perú en el mundo. Existen cuatro hitos importantes en los últimos 25 años: el decreto legislativo n° 668, el ingreso al APEC, la firma del TLC con Estados Unidos y la constitución de la Alianza del Pacífico. En el 2009 entró en vigencia el TLC con EEUU que fue el motor para hacer acuerdos con otros países (GESTION, 2015).

El Perú tiene vigente los siguientes acuerdos comerciales: (1) Organismo mundial del comercio, (2) Comunidad andina, (3) Mercosur, (4) Cuba, (5) Foro de cooperación Asia Pacífico, (6) Chile, (7) México, (8) EEUU, (9) Canadá, (10) Singapur, (11) China, (12) EFTA, (13) Corea del sur, (14) Tailandia, (15) Japón, (16) Panamá, (17) Unión Europea, (18) Costa Rica, (19) Venezuela, y (20) Alianza del Pacífico; por entrar en vigencia con: (1) Guatemala, (2) Alianza del Pacífico (modificaciones) y (3) Honduras; además se encuentra en negociaciones con: (1) Programa DOHA para el desarrollo, (2) Acuerdo de asociación transpacífico, (3) El Salvador, (4) Turquía y (5) TISA (ACUERDOSCOMERCIALES, 2015).

Actualmente, el 94% de nuestras exportaciones están cubiertas por acuerdos comerciales vigentes, por entrar en vigencia o en negociación, siendo los principales destinos de las exportaciones: China (19.1%), Unión Europea (16.3%), Estados Unidos (14.9%), EFTA (9%), CAN (7.7%) y Canadá (7.5%) (MINCETUR, 2015).

Perú busca pertenecer al Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) que consolide al Perú en el Asia-Pacífico, el cual permitirá llegar a un mercado potencial de 805 millones de habitantes que concentra el 37% del PBI mundial permitiendo tener un mayor crecimiento económico ingresando a cinco nuevos mercados en un solo acuerdo comercial como: (1) Australia, (2) Brunei Darussalam, (3) Malasia, (4) Nueva Zelanda y (5) Vietnam, y mejorando las condiciones de los TLC vigentes con: (1) Canadá, (2) Chile, (3) Estados Unidos, (4) Japón, (5) México y (6) Singapur, esto permitirá traer inversión sudamericana para exportar con preferencia al TPP y permitirá evitar barreras arancelarias para los productos agrícolas e industriales incrementando las exportaciones no tradicionales (ACUERDOSCOMERCIALES, 2015).

La IIRSA tiene como objetivos la integración física regional de América del Sur, ejecutando proyecto de infraestructura para la integración física regional, atendiendo criterios de desarrollo social y económico sustentable, preservando el medio ambiente y el equilibrio de los ecosistemas, estos objetivos y acciones se encuentran en el Plan de acción estratégico 2012-2022 (PAE) del Consejo suramericano de infraestructura y planeamiento (IIRSA, 2015), en junio del 2015 se realizó la primera reunión del subgrupo de trabajo corredor ferroviario bioceánico central Bolivia-Brasil-Perú, donde se presentó los estudios estratégicos del corredor, además del análisis de prospectiva comercial, mercado, alternativa de logística y ambiental del proyecto, este proyecto es una gran alternativa de usar el Puerto de Ilo para sacar los productos de Brasil y Bolivia al mercado asiático como China y Japón, reduciendo los tiempos y costo de transporte (IIRSA, 2015).

Tabla 13

Principales Tratados de Libre Comercio

Siglas	Tratado
NAFTA	North American Free Trade Agreement (o Tratado de Libre Comercio de América del Norte).
ALADI	Asociación Latinoamericana de Libre Comercio.
	Caribbean Community (o Comunidad Caribeña).
SICA	Sistema de Integración Centroamericano.
CAN	Comunidad Andina.
MERCOSUR	Mercado Común del Sur.
EFTA	European Free Trade Association (o Asociación Europea de Libre Comercio).
UE	Unión Europea.
UMA	L'Union du Maghreb Arabe (o Unión del Magreb Árabe).
ECOWAS	Economic Community of West African States (o Comunidad Económica de Estados de África Occidental).
CEEAC	Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale (o Comunidad Económica de los Estados de África Central).
COMESA	Common Market of Eastern and Southern Africa (o Mercado Común del Este y Sur de África).
SADC	Southern African Development Community (o Comunidad de Desarrollo de África Austral).
CEI	Comunidad de Estados Independientes.
SAARC	South Asian Association for Regional Cooperation (o Asociación Sudasiática para la Cooperación Regional).
ASEAN	Association South Eastern Asian Nations (o Asociación de Naciones del Sureste Asiático).
PARTA	Pacific Regional Trade Agreement (o Tratado de Comercio Regional del Pacífico).

Nota. Tomado de " Beneficios del TPPA," por Acuerdos Comerciales del Perú, 2015. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=190&Itemid=209

Con el fallo de la Corte internacional de justicia de La Haya, el Perú ganó 50,284 kilómetros cuadrados de mar, esto beneficia a los pescadores de la ciudad de Tacna y Moquegua en incrementa la extracción de la pesca, si bien no hay abundancia de anchoveta dado que este recurso hídrico solo se encuentra en las primeras 10 millas, se tiene otros recursos como jurel, pota y caballa, esto puede abrir la posibilidad de crear una industrial de consumo humano directo en la zona sur (GESTION, 2014).

En el 2014 se aprobó un pre-dictamen del proyecto que busca flexibilizar y promover el cabotaje, el cual es el transporte de mercancías y personas de un puerto a otro dentro del país; en la actualidad los contratos de cabotaje tienen como restricción la duración de seis meses no renovables, el objetivo del pre-dictamen es aumentar el tiempo de contrato a cinco años; La actual restricción trae consigo de que el traslado de mercancía se realice por vía terrestre a pesar de que el transporte marítimo es de menos costo que el de terrestre y el volumen que se puede transportar por vía marítima es superior, así como aliviaría el tráfico que existen en las carreteras, además el transporte marítimo genera menos emisiones de CO₂ que el terrestre (EL COMERCIO, 2014); dado estas restricciones en el Puerto de Ilo no se practica el cabotaje en la actualidad.

La APN tiene como misión: “conducir el sistema portuario nacional, planificando, promoviendo, normando y supervisando su desarrollo, con el fin de lograr su competitividad y sostenibilidad mediante cinco líneas estratégicas: (1) Promover el fortalecimiento del marco institucional del sistema portuario nacional, (2) potenciar la modernización de infraestructuras y la conectividad, (3) Fomentar la competitividad de los servicios portuarios, (4) Impulsar la integración de actividades logístico-portuarias de valor añadido como parte de las cadenas de suministros y (5) Integrar en el territorio de manera sostenible la relación puerto-ciudad (APN, 2014).

En el año 2012, el gobierno peruano creó mediante Resolución suprema N° 189-2012-PCM una comisión multisectorial encargada de elaborar propuestas normativas y políticas orientadas a mejorar las condiciones ambientales y sociales bajo las que se desarrollarán las actividades económicas. Entre sus funciones, se señaló el fortalecimiento del Sistema nacional de gestión ambiental y de su órgano rector el Ministerio del ambiente, a fin de atender adecuada y efectivamente las necesidades de gestión ambiental que requieren la intervención de distintas entidades sectoriales o en distintos niveles de gobierno; la

actualización de las políticas y regulaciones ambientales sectoriales, con especial énfasis en aquellas que impacten directa e indirectamente en la salud de la población urbana y rural; el fortalecimiento de las capacidades fiscalizadoras y sancionadoras de los organismos adscritos; la mejora del Sistema nacional de información ambiental para integrar la información técnica ambiental y de los recursos naturales de los sectores y el fortalecimiento de la ciudadanía y educación ambiental (MINAM, 2013).

La corrupción se halla de manera consistente entre las preocupaciones más graves de los peruanos. Según IPSOS, en el 2010, para el 47% de ciudadanos era uno de los tres principales problemas del país; el porcentaje subió a 52% cinco años después. La sensación de que se puede encontrar el germen de la corrupción detrás de cada licitación, licencia, trámite burocrático, concesión privada y funcionario público es cada vez más extendida (El Comercio, 2015).

El gobierno regional de Moquegua, dentro de sus lineamientos de política hacia el 2021, establece respecto al estado y gobernabilidad los siguientes objetivos estratégico general: Estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional, el cual tienen como objetivo específico: (a) Mejorar la eficacia de la gestión del gobierno regional, de los gobiernos locales e instituciones públicas, con la finalidad de optimizar la calidad de los servicios para impulsar el desarrollo regional y (b) Lograr la madurez cívica de la sociedad civil para alcanzar una gestión basada en la participación ciudadana como un soporte importante en el logro de objetivos regionales (Gobierno regional de Moquegua, 2014).

La APN mantiene la política de concesión de los terminales portuarios nacionales, teniendo concesionado hasta el momento siete de estos y dos en proceso de concesión: (1) Terminal portuario de Salaverry y (2) El terminal portuario de ENAPU en Ilo.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Tras el crecimiento económico mundial que bordeó el 2.5 % en el 2015, las proyecciones muestran que la economía del mundo crecerá 3.3 % en 2016 y 3.2 % en el año 2017, según predice el emblemático informe bianual del Banco Mundial. Tras esta débil recuperación mundial se encuentran tendencias cada vez más divergentes con importantes implicancias para el crecimiento global. En Estados Unidos y el Reino Unido, la actividad está tomando nuevo impulso a medida que el mercado laboral se sana y la política monetaria sigue muy acomodaticia. Sin embargo, la recuperación ha sido más inestable en la zona del euro y en Japón, que heredaron el retardo de la crisis financiera. China, por su parte, está experimentando una desaceleración cuidadosamente administrada con un crecimiento lento aunque robusto 7.4 % en 2014, de 7.1 % el 2015 y con proyecciones de 7 % en 2016 y 6.9 % en 2017 (BM, 2015).

El precio del petróleo continua bajando por dos años consecutivos, desde el 2014, su precio ha descendido en un 74% durante estos dos años; beneficiando a los importadores de petróleo, y con ayudando a reducir los costos de transporte (Investing, 2016).

A pesar de la desaceleración que están sufriendo países como China, la situación del comercio marítimo internacional va de la mano con las expectativas del PBI mundial, el tráfico marítimo aumentó en un 4.2%, teniendo como principales incrementos el comercio de productos básico a granel en un 4.5%, gas natural licuado en un 5%, contenedorizado en un 5.6%, petróleo en un 2.1%. (UNCTAD, 2014). China proyecta crecer 7% en los próximos 10 años esto permite a las economías dependientes como la economía peruana planificar la creación de políticas que les permita tener un crecimiento sostenible (GESTION, 2015).

En la última década, el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe. Entre 2005 y 2014, la tasa de crecimiento promedio del PBI fue de 6.1%, en un entorno de baja inflación (2.9% en promedio). Un

contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación (BMb, 2015)

En el ámbito externo, las principales fuentes de adversidad han impactado el crecimiento económico y estos son: (a) La caída de los precios de las materias primas, vinculada en gran medida con la desaceleración de China, uno de los principales socios comerciales de Perú y (b) Un eventual período de volatilidad financiera, asociado a la expectativa del inicio de un período de alzas en las tasas de interés de los Estados Unidos (BMb, 2015).

El precio de los principales metales como la plata, el oro y el cobre que se exportan han tenido una bajada que han afectado las exportaciones tradicionales según la Tabla 14, esto generó que el PBI también se redujera.

Tabla 14

Variación del Precio de los Principales Metales

	2012	2013	2014	2015
PLATA	-11.4%	-23.5%	-20.0%	-14.4%
ORO	6.4%	-15.5%	-10.3%	-4.4%
COBRE	-9.9%	-7.8%	-6.4%	-13.5%

Nota. Tomado de “Panorama actual y proyección macroeconómicas 2014-2016,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>.

La caída del precio del cobre afectó los resultados financieros de las empresas mineras a pesar del bajo costo operativo como es el caso de SPCC, yendo de la mano con las ampliaciones y ejecuciones de los diferentes proyectos mineros en la región sur de Perú, siendo los más importantes la ampliación de Toquepala en el 2014, Las Bambas en el 2015, la ampliación de Cerro Verde en el 2016 y Quellaveco en el 2019 teniendo una proyección de la producción de cobre de 965 del 2014 a 2,691 miles de toneladas métricas en el 2019. Esto

implica que en un futuro los puertos que están en esa zona deben ampliarse, como es el caso del puerto de Matarani que empezó en el 2014 a duplicar su capacidad de exportación (ver Figura 13) y siendo también una oportunidad de crecimiento para el Puerto de Ilo.

En el ámbito interno, las proyecciones de crecimiento del PBI están vulnerables a: (a) la ocurrencia de un fenómeno del niño de magnitud fuerte o severa, (b) los retrasos en la implementación de los programas en inversión pública y privada y (c) La incertidumbre asociada a las próximas elecciones presidenciales (BMb, 2015).

Por otro lado, los efectos de un fuerte crecimiento del empleo y de los ingresos han reducido los índices de pobreza considerablemente, impulsando la prosperidad compartida. Entre los años 2005 y 2014, los índices de pobreza se redujeron en más de la mitad, desde un 55.6% hasta un 22.7% de la población (BMb, 2015).

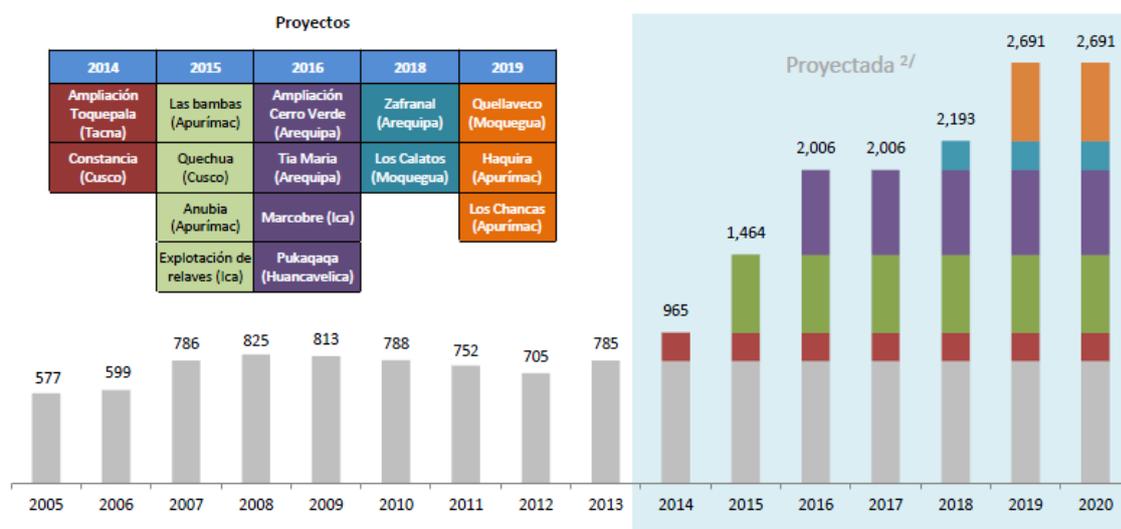


Figura 13. Proyección de la producción de cobre en la región sur del Perú.

Tomado de “Perspectivas del crecimiento de largo plazo del Centro para la Competitividad y el Desarrollo 2014,” por BCRP, 2014, Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentro-de-Economistas/2014/ee-2014-carranza.pdf>

El Perú está siendo afectado por la desaceleración que se está sufriendo en muchos países como China, en los últimos cuatro años las exportaciones totales se han reducido siendo las exportaciones tradicionales las más golpeadas debido a la baja de los precios de los

metales. Sobre las exportaciones no tradicionales el impacto es menor siendo por algunos años positivo, esto refleja la gran aceptación que tiene nuestros productos con valor agregado en el mundo según la Tabla 15.

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

El Puerto de Ilo se encuentra en la región de Moquegua, la cual ocupa una extensión de 15,734 km², la población estimada al 2015 es de 180,477 habitantes, ocupando el puesto 24 en población de las 25 regiones del Perú y representa el 0.57% de la población nacional; la densidad poblacional de Moquegua es de 11.4 habitantes/ km²; la incidencia de pobreza de la región es menor del 11.8% (IPEa, 2015).

Tabla 15

Variación de las Exportaciones del Perú

AÑO	2011	2012	2013	2014	2015 (*)
Exportaciones Totales	28.0%	-0.3%	-10.5%	-10.0%	-19.0%
Exportaciones Tradicionales	27.0%	-3.0%	-13.0%	-16.0%	-24.0%
Exportaciones No Tradicionales	32.0%	10%	-2.4%	5.0%	-8%

Nota. Tomado de “Estadísticas Comerciales- Exportaciones,” por MINCETUR, 2015, Perú. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=2315>

La población económicamente activa de Moquegua es de 100,586 que representan el 0.64% de la PEA del Perú. Podemos ver el PEA del 2004 al 2013 en la Figura 14. La participación de la mujer en el PEA en el 2014 fue del 39.5 % (IPEb, 2015).

La educación en Moquegua es altamente competitiva, según el IPE el rendimiento satisfactorio en lectura es de 69.1% superior al promedio en el Perú que es 43.5%, al igual que el rendimiento satisfactorio en matemática que es del 52% duplicando al promedio del Perú que es de 25.9%, el gasto público anual destinado a la educación en la región es de 4,631 soles; siendo el promedio del Perú de 2,734 soles (OGIE, 2015).

Moquegua aporta el 1.2 % del PBI total nacional, en la Tabla 18 vemos las actividades productivas que se desarrollan en la región; siendo la actividad de mayor aporte; la manufactura basada en la minería (21.2%) y la minería (19.0%) esto se debe al yacimiento cuprífero de Cuajone, y en tercer lugar vemos la actividad de construcción que representa el 18.9%; concentrándose en estas tres actividades el 60% de la producción de la región (OGIE, 2015).

El porcentaje de pobreza de la región de Moquegua es de 11.8% inferior al promedio del Perú que es del 22.7%. Estando el 1.7% de la población de la región en extrema pobreza (IPEa, 2015)

Tabla 16

Moquegua: Superficie, Población y Densidad Poblacional 2015

Departamento y Provincia	Superficie (km ²)	Población Estimada 2015	Densidad Poblacional Hab/km ²
Perú	1'286,966.66	31'151,643	24.2054779
Moquegua	15,733.97	180,477	11.4705316
Mariscal Nieto	6,671.58	81,450	9.39275196
General Sánchez Cerro	5,681.71	28,333	4.98670295
Ilo	1,380.59	70,694	51.205644

Nota. Tomado de “Población proyectada a 2015,” por INEI, 2015, Perú. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

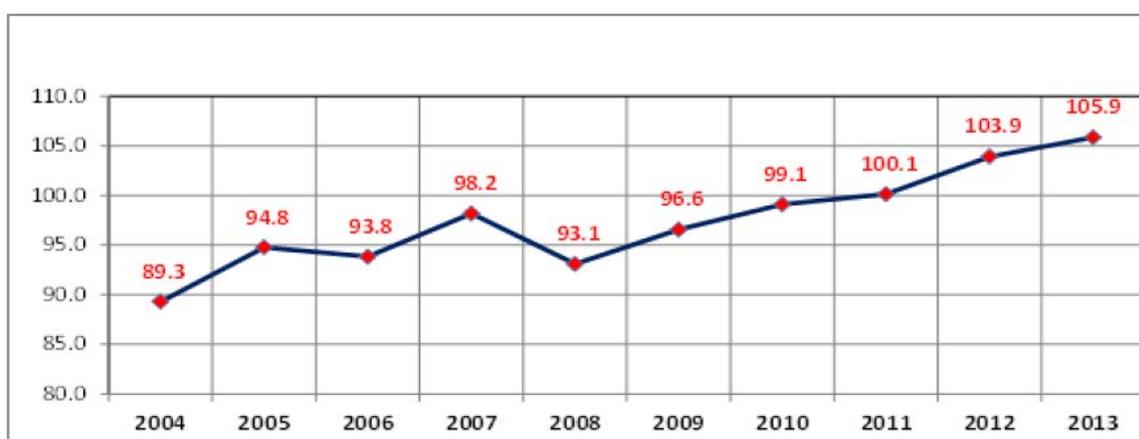


Figura 14. Población económicamente activa 2004 – 2013. Tomado de “Población económicamente activa,” por INEI, 2014, Perú.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Tras el crecimiento anual del 4.1% en 2013, la flota mundial alcanzó un total de 1,690 millones de toneladas de peso muerto (PTM) en enero del 2014. Los graneleros representan el 42.9% del total del tonelaje, seguido de los petroleros (28.5%) y los buques portacontenedores (12.8%) (UNCTAD, 2014).

Existe una tendencia hacia los buques sin aparejo (equipo de manipulación de carga), obligando a los puertos de los países que aun dependen de los buques con aparejos a invertir en el largo plazo en infraestructura como grúas para manipular las cargas de buques sin aparejo (UNCTAD, 2014).

Tabla 17

Distribución de la PEA Ocupada por Estructura de Mercado, Según departamento, 2013

Departamento	Sector público	Sector privado					Independientes	Trabajador familiar no remunerado	Trabajador del hogar, practicante	Total PEA ocupada
		Total	De 2 a 10	De 11 a 100	De 101 y más	No especificado				
Perú	8.8	42.3	22.2	10.2	9.8	0.1	34.5	11.6	2.8	15,683,616
Moquegua	19.4	35.0	17.1	6.1	11.7	0.1	33.4	10.9	1.3	100,586

Nota. Tomado de “Proyección basada en los datos del censo de población y vivienda del 2007,” por INEI, 2015, Perú. Recuperado de http://www4.congreso.gob.pe/dgp/Gestion_Informacion_Estadistica/georeferencial/2015/2trimestre/18.-CARPETAGEOREFERENCIALMOQUEGUA2.pdf

El tamaño de los portacontenedores está en aumento, en el 2013 se entregaron buques de 16,000 TEU, a mediados de 2014 se entregaron buques de 18,270 TEU, y a finales del 2014 se entregaron buques de 19,000, y hay una tendencia en que los buques sean aun de mayor TEU, esto puede generar problemas de infraestructura en los puertos (UNCTAD, 2014).

El Puerto de Ilo, tiene un muelle tipo espigón de 302 metros de largo por 27 metros de ancho, con una profundidad de 16' a 33' y tiene cuatro amarraderos: Los que dan hacia tierra, 1-C y 1-D son de 100 metros cada uno, con una profundidad superficial entre cinco y ocho metros y son usados principalmente para el tránsito de amarre de remolcadores y pequeños

barcos pesqueros, naves de hasta 20,000 DWT. Los dos amarraderos que están fuera de borda, 1-A y 1-B son los amarraderos para servicios típicos de buques de tamaño normales hasta una capacidad de 35,000 DWT y tienen una longitud de 200 metros cada uno con una profundidad de 10.5 metros. Cabe mencionar que tiene una rampa de una longitud de 60 metros y profundidad de 2.5 metros, y que la profundidad varía según la marea (APNa, 2012)

Tabla 18

Valor Agregado Bruto de las Actividades Económicas de Moquegua al 2012 (miles de soles)

Actividad	Valores Agregado Bruto	Estructura %
Agricultura, caza, silvicultura	132,052	5.3%
Pesca	27,176	1.1%
Minería	473,942	19.0%
Manufactura	530,566	21.2%
Electricidad y agua	151,136	6.0%
Construcción	472,549	18.9%
Comercio	155,070	6.2%
Transporte y comunicaciones	95,523	3.8%
Restaurantes y hoteles	33,486	1.3%
Servicios gubernamentales	142,920	5.7%
Otros Servicios	285,220	11.4%
Total valor agregado bruto	2,499,640	100.0%

Nota. Tomado de “Carpeta Georeferencial Moquegua,” por Congreso de la Republica, 2015, Perú. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2015/2.trimestre.18.moquegua.pdf>

Según el Plan nacional de desarrollo portuario de Perú la situación del sistema portuario, presenta las siguientes problemáticas: Deterioro por antigüedad, instalaciones de más de 65 años, estando ya al límite de su vida útil que es de 50 a 80 años; falta de mantenimiento, deterioro de las cubiertas de concreto de las plataformas y daño de las fundaciones por la corrosión del medio ambiente; limitaciones físicas, limitaciones de longitud de los amarraderos para naves de eslora mayor a 200 m y limitación del tránsito de operaciones de naves en doble sentido y en forma simultánea así como la profundidad del calado no es adecuada para atender naves de mayor tamaño, aspecto que afecta la futura

competitividad, y falta de espacio para el almacenamiento de contenedores. Esto lleva a considerar la obsolescencia de los terminales portuarios que fueron diseñados para manejos de buques de 15,000 DWT (APNa, 2012); siendo a 2014 el tamaño medio de los buques a nivel mundial de 42,035 DWT de los buques de cero a cuatro años de antigüedad (UNCTAD, 2014).

Según el APN, debido al oleaje el terminal tiene un estimado 5% de tiempo improductivo; en conversaciones con personal de ENAPU se reveló que el tiempo improductivo puede ser tan alto como 30 días por año o como máximo 8.3 % del año. El rompeolas actual del puerto no puede disminuir este tiempo de improductividad (APNa, 2012).

El terminal portuario de ENAPU Ilo cuenta con una infraestructura precaria, adicionalmente cuenta con dos desventajas la cadencia de un sistema integrado de servicios portuarios y un sistema de información desactualizado, el cual no le permite tener el desarrollo óptimo de sus operaciones, dando como resultado una desventaja competitiva frente a los puertos aledaños.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Los puertos afectan el medio ambiente a todo nivel, terrestre, marítimo y aéreo, desde su construcción el uso de materiales como cemento, el dragar canales y construir muelles; su construcción puede desplazar la flora y la fauna silvestre de la zona, así como la presencia de los buques pueden afectar la vida silvestre, incluso convirtiéndola en no habitable para algunas especies.

El impacto de los puertos en el medio ambiente pueden clasificarse en tres tipos: las emisiones, las operaciones de carga y la contaminación accidental (ver Tabla 20). Sobre la contaminación accidental se puede dar por accidentes con los cargamentos, como por ejemplo el cemento, el carbón y el mineral de hierro que son propensos a generar

contaminación por polvo, los granos y materiales orgánicos también pueden contaminar, si son vertidos en el mar pueden ocasionar enriquecimiento localizado de nutrientes y agotamiento de oxígenos y llevar a la destrucción de la vida marítima; Sobre las operaciones de carga se tienen las emisiones de gases de efecto invernadero procedentes de motores diésel ineficientes que hacen funcionar las grúas, apiladoras telescópicas, y otros vehículos usados para la operación del puerto; y por último las emisiones de los buques. Cabe resaltar que existe puertos como el de Los Angeles y Long Beach que invierten en uso de energía desde la costa, para así reducir la utilización de energía de los buques mientras estén en muelle, para así reducir la contaminación ambiental generado por los buques debido a la utilización de combustible (UNCTAD, 2014).

La Organización marítima internacional (OMI) hasta la fecha es la principal promotora de la reducción de las emisiones gases de los buques que contribuyen al cambio climático, además promueven la prevención de la contaminación del mar por los buques. Promueve la industria marítima hacia un futuro limpio y sostenible.

Según la OMI “Los esfuerzos para reducir las emisiones en el aire procedentes de los buques tuvieron un gran paso adelante en 1997, con la adopción del protocolo de la convención internacional para la prevención de la contaminación por los buques, conocida como Anexo VI del MARPOL, que actualmente regula las emisiones al aire del 95,4% del tonelaje enviados en el mundo” (Pizzianato, 2009). [Un estudio de la OMI demuestra que el transporte marítimo es responsable del 3% de las emisiones globales (IMO, 2015).

El Convenio internacional para prevenir la contaminación por los buques MARPOL es el principal convenio que versa sobre la prevención de la contaminación del medio marino y reducción del impacto ambiental debido a la operación normal de los buques y durante su estadía en el puerto, así como de la contaminación accidental.

En Perú el convenio fue aprobado por D. L. N° 22703 del 25/09/79 y en su forma enmendada por D.L. N° 22954 del 26/03/80. El convenio MARPOL 73/78 entro en vigor el 02/10/83 y consta de seis anexos:

I Contaminación por hidrocarburos.

II Contaminación por sustancias nocivas líquidas transportadas a granel.

III Contaminación pos sustancias perjudiciales transportadas en paquetes, contenedores bultos, etc.

IV Contaminación por las aguas sucias de los buques.

V Contaminación por las basuras de los buques.

VI Para prevenir la contaminación atmosférica ocasionada por los buques.

La Dirección de Operaciones y Medio Ambiente de la APN, tiene como objetivo velar por el cumplimiento del convenio internacional MARPOL 73/78 por parte de las instalaciones portuarias, entre las que está el Puerto de Ilo; realiza inspecciones para verificar los servicios o instalaciones de recepción de mezclas oleosas, aguas sucias y basuras que provengan de los buques (APNc, 2015).

3.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

La matriz de análisis de factores externos del Puerto de Ilo cuenta con 11 factores determinantes de éxito, seis de oportunidades, y cinco de amenazas. A cada factor se le asignó un peso relativo en función al grado de éxito entre 0.0 hasta 1.0. Los valores otorgados con las calificaciones de uno al cuatro, representan la efectividad de la actual estrategia de la organización frente a un factor. El valor de 1.68 muestra que las oportunidades aún no han sido aprovechadas y aún queda espacio para reducir el impacto de amenazas del entorno (ver Tabla 22).

Tabla 19

Distribución por Edad de la Flota Mercante Mundial, por tipo de Buque a Enero del 2014

Grupos de países	Tipos de buques	0 a 4 años	5 a 9 años	10 a 14 años	5 a 19 años	Más de 20 años	Edad promedio 2014	Edad promedio 2013	Variación 2014 / 2013
	Buques	47.99	15.93	10.89	12.12	13.08	9.37	10.39	1.03
Mundo: Granelero	TPM	53.23	16.24	10.04	10.83	9.65	8.07	8.87	-0.8
	Tamaño medio de buque (TPM)	81,009	74,485	67,342	65,267	53,883			
Mundo: Portacontenedores	Buques	22.21	32.38	16.58	18.32	10.52	10.96	11.34	-0.38
	TPM	35.03	33.57	15.19	11.32	4.89	8.26	8.78	-0.52
	Tamaño medio de buque (TPM)	66,709	43,851	38,765	26,139	19,667			
Mundo: Buque de carga general	Buques	12.33	13.2	6.88	10.02	57.57	24.56	24.36	0.2
	TPM	23.78	15.73	9.88	9.89	40.72	18.16	18.67	-0.5
	Tamaño medio de buque (TPM)	7911	5192	6,660	4,257	2,917			
Mundo: Petroleros	Buques	21.16	20.09	11.55	8.93	38.27	18.1	18.21	-0.11
	TPM	36.17	29.38	21.32	7.81	5.31	8.52	8.68	-0.16
	Tamaño medio de buque (TPM)	90,009	77,733	99,398	48,082	7,585			
Mundo: Otros	Buques	18.16	14.68	9.33	8.57	49.26	22.14	22.15	-0.02
	TPM	23.45	23.65	12.31	7.75	32.84	15.55	15.61	-0.06
	Tamaño medio de buque (TPM)	6,867	8,875	7,351	5,101	3,997			
Mundo: Todos los buques	Buques	16.54	13.86	7.88	8.2	53.52	20.18	20.32	-0.14
	TPM	41.36	23.01	14.16	9.64	11.83	9.52	10.02	-0.5
	Tamaño medio de buque (TPM)	42,035	31,242	32,875	21,451	6,330			

Nota. Tomado de "El Transporte Marítimo," por UNCTAD, 2014, Nueva York y Ginebra. Recuperado de http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2014_es.pdf

Tabla 20

Distribución por Edad de la Flota Mercante Mundial, por Tipo de Buque en las Economías del Mundo a Enero del 2014

Grupos de países	Tipos de buques	0 a 4 años	5 a 9 años	10 a 14 años	5 a 19 años	Más de 20 años	Edad promedio 2014	Edad promedio 2013	Variación 2014/2013
Economía en desarrollo: Todos los buques	Buques	21.56	15.47	7.96	9.74	45.27	19.85	20.09	-0.25
	TPM	43.49	17.62	10	11.53	17.35	10.45	11.09	-0.65
	Tamaño medio de buque (TPM)	36,525	22,119	24,931	22,149	7,144			
Economía desarrolladas: Todos los buques	Buques	22.24	18.9	12.77	11.15	34.94	18.31	18.47	-0.17
	TPM	40.48	26.71	16.97	8.39	7.45	8.7	9.11	-0.42
	Tamaño medio de buque (TPM)	49,283	39,446	38,312	21,944	7,371			
Economías en transición:	Buques	8.12	6.68	2.87	4.65	77.67	28.33	28.09	0.24
Todos los buques	TPM	25.61	21.15	12.98	9.93	30.32	15.06	15.51	-0.45
	Tamaño medio de buque (TPM)	20,426	21,804	29,082	13,401	2,467			

Nota. Tomado de “El Transporte Marítimo,” por UNCTAD, 2014, Nueva York y Ginebra. Recuperado de http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2014_es.pdf

Tabla 21

Tipos de Contaminación Producida en los Puertos

Emisiones	Operaciones de carga	Accidentes
Automóviles	Luz	Vertido de aceite
Camiones	Polvo	Vertido de carga
Ferrocarriles	Ruido	Vertido de aguas residuales y lodo
Barcos	Vibraciones	Contaminantes de agua de lastre
Grúas		Lavado
Equipamiento portuario		
Oficinas (refrigeración / calefacción)		

Nota. Tomado de “El Transporte Marítimo,” por UNCTAD, 2014, Nueva York y Ginebra. Recuperado de http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2014_es.pdf

3.5. El Puerto de Ilo y sus Competidores

El análisis competitivo del puerto Ilo se realizará tomando como referencia el modelo de Porter que analiza cinco pilares: (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los compradores, (c) el ingreso de potenciales nuevos competidores, (d) el desarrollo de productos sustitutos y (e) rivalidad de los competidores.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

En Perú gran parte de las empresas tercerizan parte de sus procesos con la finalidad de concentrarse en su *core business*. Esto genera la necesidad de identificar proveedores que sean especialistas en el manejo de esta actividad, en el manejo de recursos humanos. En la actualidad el Puerto de Ilo terceriza actividades como practicaaje, la estiba y muchos de los procesos donde interviene la mano de la obra, debido a que no cuenta con esos servicios al no contar un servicio portuario integrado, dando como resultado que sus tarifas no sean competitivas.

Tabla 22

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<u>Oportunidades</u>			
1. Crecimiento económico mundial, China a 7% en los próximos 10 años	0.10	2	0.2
2. Integración ferroviaria Brasil-Bolivia-Perú	0.09	1	0.09
3. Ejecución y ampliación de proyectos mineros	0.08	2	0.16
4. Firma de tratado TTP	0.09	3	0.27
5. Aumento de recurso hidrobiológico (Tratado de la Haya)	0.09	1	0.09
6. Desarrollo de TIC para el flujo de información entre operadores logísticos	0.10	1	0.1
7. Diversificación de rutas marítimas las empresas Brasileñas y Bolivianas	0.10	2	0.2
Total (oportunidades)	0.65		1.11
<u>Amenazas</u>			
1. Ampliación del puerto de Matarani	0.10	2	0.18
2. Restricciones para el desarrollo del cabotaje	0.08	2	0.18
3. Tendencia mundial de incremento del tamaño de los buques	0.08	1	0.12
4. Tiempo de improductividad por el oleaje	0.09	1	0.09
Total (amenazas)	0.35		0.57
Total	1.00		1.68

En los grandes puertos, se está usando la automatización para incrementar la eficiencia portuaria y evitar la contratación de más personal. En tal sentido la negociación con los trabajadores estaría a favor del puerto, pero se torna cada vez más difícil porque se requiere contar con colaboradores técnicamente entrenados o con habilidades especiales, dado que el grado de especialización en los servicios portuarios es elevado.

Las instalaciones que deben de ofrecer los proveedores al Puerto de Ilo se dividen en cuatro grandes grupos:

- Obras de abrigo y acceso: destinadas a dar protección contra los elementos naturales, como diques de abrigo o rompeolas, son de dos clases, según el modo en que resistan el oleaje: escolleras, que rompen la ola y diques verticales que se encargan de reflejarlas.

- Obras de atraque, tráfico y almacenamiento: instalaciones que facilitan la operación del puerto: muelles de atraque o fondeaderos para amarar los barcos; patios de estacionamiento, donde se detienen los trenes o camiones e instalaciones de depósito y clasificación de cargas transportadas.
- Equipo para la manipulación de las cargas: maquinaria para facilitar el tráfico portuario, como poleas, cabrestantes, grúas manuales como mecánicas, tolvas, succionadores mecánicos, etc. El equipo varía según el tipo de puerto y avance del país.
- Instalaciones para la reparación y mantenimiento de los barcos: indispensables para que la navegación sea mejor, las principales son los dique seco, dique flotante y varadero, se complementan con: muelles, talleres, almacenes, bodegas, laboratorios electrónicos etc. (MINSETUR).

La negociación con los proveedores encargados de brindar los insumos y prestar servicios para las actividades del puerto no representa una amenaza, dado que el acceso de la adquisición de los mismos no presenta dificultades. Sin embargo la estructura de costos de la mano de obra en el caso del Perú, representa una barrera para las inversiones extranjeras, debido al alto costo laboral, comparado con los países de América latina y China. La calidad de la mano de obra es otro aspecto importante: En Perú se invierte muy poco en la capacitación y desarrollo de los trabajadores; cabe mencionar que en el año 2014 por cuarto año consecutivo la región de Moquegua ocupó el primer lugar en educación a nivel nacional, (Diario La República, 2015).

Es importante que el gobierno regional de Moquegua invierta en entidades educativas como SENATI Ilo, donde las principales carreras sean enfocadas a servicios portuarios, y así mejorar la mano de obra calificada, reduciendo la dependencia a determinados proveedores.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

La información sobre servicios y facilidades de acceso juegan un rol preponderante. De igual manera la calidad de los servicios portuarios y el rendimiento pueden influenciar en la decisión del uso del puerto. Los compradores no se verán afectados al utilizar un puerto u otro, debido a que el acceso a los puertos en la actualidad es prácticamente inmediato. Así mismo, cuenta con una capacidad instalada ociosa y en caso existiera algún retraso o espera para arribar en el muelle, este correspondería a factores naturales como mareas altas. Los problemas de infraestructura y la ineficiente gestión han generado que el Puerto de Ilo pierda participación en el movimiento de la carga en dirección al Océano Pacífico, frente al puerto de Matarani y frente a los puertos del norte de Chile. El análisis de competitividad permite inferir sobre las amenazas de la zona de influencia, los cuales pueden aprovechar el potencial de determinados sectores en Bolivia (Hierro) y Brasil (Soya). En el Puerto de Ilo existe carencia de infraestructura relacionada a almacenes y espacio a expandirse. La tendencia mundial a usar naves de mayor tamaño como Panamax y Post-Panamax agudiza aún más la situación dado que se necesita inversión en calado para soportar este tipo de naves. Debe tomarse especial atención a los competidores como (a) Matarani, (b) Iquique, (c) Arica y (d) Valparaíso, pues cuentan con recursos y desarrollan procesos eficientes que permiten ser más competitivos.

El Puerto de Ilo tiene una ubicación estratégica, pero por su infraestructura no puede competir con Matarani ni con los puertos chilenos. El gobierno quiere darlo en concesión para que la empresa privada haga las obras que requiera, por lo tanto la idea es que un privado invierta en su modernización y a cambio lo administre los siguientes 30 años.

El Puerto de Ilo edificado sobre un área de 81 mil 445 metros cuadrados, inició sus actividades el 29 de mayo de 1970. Después de 40 años no se ha consolidado en la franja del Océano Pacífico como alternativa para el comercio internacional.

Bolivia y Brasil lo han mirado como alternativa para sacar sus mercaderías. El país altiplánico quiere dejar de depender de los puertos chilenos y apostar por Matarani e Ilo. Bolivia ve esta opción con mayor expectativa por las disputas que la enfrentan con Chile. En el caso de los brasileños buscan diversificar su ruta. El puerto Santos en el Atlántico comienza a acusar saturación.

Bolivia comercializa más de 8 millones de toneladas de carga entre importaciones y exportaciones al año, las cuales tienen salida por los puertos del norte de Chile. En cifras su comercio exterior bordeó los 7.5 mil millones de dólares en el 2013. Se proyecta que para el 2021 movilizará unos 15.3 millones de toneladas de mercancía, no olvidemos además el hierro del Mutún boliviano, el que cuenta con una riqueza estimada en 40 mil millones de toneladas de hierro y 10 mil millones de toneladas de manganeso (La Republica, 2015). El terminal portuario administrado por la Empresa nacional de puertos (ENAPU) tiene problema en capacidad. Para el presidente del Comité de desarrollo económico y local de Ilo (CODELPI), Carlos Mello, en las actuales condiciones el puerto no soportaría esa carga.

El muelle de Ilo aún no puede competir con los puertos vecinos de Matarani, operado por TISUR, moviliza 3.8 millones de toneladas, Arica 3.1 millones de toneladas e Iquique 2.2 millones de toneladas. Mientras que el Puerto de Ilo alcanza como máximo 400 mil toneladas anuales, siendo su capacidad máxima de un millón de toneladas. Por su antigüedad tiene una resistencia teórica de tres toneladas por metro cuadrado. En la actualidad, exporta harina de pescado, así como algunos granos y minerales en menor escala.

Otro aspecto que lo limita es la falta de un rompeolas para operar en temporadas críticas en el litoral, esto complica el normal ingreso de los buques y naves a embarcar o desembarcar por lo tanto la situación climática afecta seriamente la actividad comercial y marítima debido a la precaria infraestructura

Para mejorar la infraestructura se requiere alargar el muelle en 100 metros mar adentro. También es vital la construcción del muelle de abrigo (rompeolas); así como dos zonas para atracadero. Es necesario ampliar los almacenes y la optimización de todo el sistema de carga y descarga con la incorporación de grúas pórtico. Ejecutando todo esto tiene la posibilidad de duplicar su capacidad a (dos millones de toneladas). Pero para arriesgar en una inversión tiene que haber demanda real de carga (no solo intenciones).

Un aspecto determinante que influye en los operadores de comercio exterior con Ilo, es la distancia que hay por el Pacífico hacia el Medio Oriente. En promedio las naves que salen del puerto Santos en el Atlántico a China recorren 23 mil kilómetros; mientras de Ilo lo hacen por 15 mil kilómetros. Teniendo en cuenta los principales productos de exportación con los que cuenta Brasil, como son el hierro, la soya, azúcar crudo, entre otros, y los productos de importación siendo los principales los productos derivados del petróleo. Se proyecta que las exportaciones de soya de Brasil debería alcanzar un 57 millones de TM en 2016, en el 2015 estas alcanzaron 53.06 millones de TM (REUTERS, 2016).

Brasil y Bolivia son potenciales compradores con volúmenes grandes de carga, a los cuales el Puerto de Ilo no podría dar abasto en su totalidad, por lo cual se consideraría una alianza con el puerto de Matarani para cubrir la necesidad proyectada, y formar una franja portuaria; a esta franja portuaria, se incluirían los proyectos de los puertos de Tacna: Puerto Grau y el Puerto Corío.

Durante el gobierno de Fujimori (1990 - 2001) hubo dos intentos para privatizar el terminal portuario de ENAPU en Ilo; en el primer caso, sólo se presentó una empresa de origen español, cuando de acuerdo a las bases se requerían tres ofertas; en la segunda no hubo postores. Hoy en día, el Consorcio Andino Investment Holding ha presentado una iniciativa para el desarrollo auto sostenible de dicho terminal, la cual actualmente aún está en evaluación para ser aprobada.

En la actualidad hay mucho interés en modernizar el Puerto de Ilo y sea más productivo, la cual es generada por iniciativa por parte del gobierno boliviano por utilizar este puerto, con el apoyo Banco interamericano de desarrollo (BID), con el objetivo de incrementar la exportación e importación de sus cargas, las cuales inicialmente serían de más de cuatro millones de toneladas anuales, para lo cual plantean utilizar vías férreas existentes, como la de Ilo-Toquepala, a cargo de Southern. (Cabe precisar además, que de quintuplicarse en el tiempo dicho movimiento, posibilitaría la construcción de otros puertos como Puerto Grau y Corío).

Considerando que la justificación económica de las posibles mejoras en las infraestructuras portuarias se halla en la carga boliviana, los gobiernos peruano y boliviano tendrían que analizar la modernización y administración conjunta del actual terminal portuario de ENAPU. Podría ser el inicio de una colaboración estrecha con el Gobierno Boliviano en diversos campos económicos: petroquímica, energía, gas domiciliario, etc., los cuales beneficiarían además a toda la macro región sur del Perú (Diario La Republica, 2015).

En la actualidad el poder de negociación con los compradores del Puerto de Ilo es baja, debido a que solo se cuenta con instalaciones adecuadas para el nivel de demanda actual, no hay un plan estratégico para expandir su potencial en capacidad, y no cuentan con una cartera de clientes en los mercados de Bolivia y Brasil. Por otro lado se necesita de una gran inversión como mencionamos anteriormente porque está expuesto a un fuerte oleaje y no cuenta con las obras de protección cuando se presenta mal tiempo.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Los sustitutos no representan una amenaza debido principalmente a los altos costos que representan transportar carga por otros medios de transporte. Por otro lado, el volumen de carga transportada por vía marítima es considerable, mientras que, a través de otros medios de transporte es más reducida. Una alternativa en el continente sería el tren; sin embargo, el

presente medio de transporte tiene ciertas limitaciones por el volumen de carga y en el caso del Perú hay escasas de implementación de líneas férreas. El transporte marítimo, en el ámbito mundial, es el modo más utilizado para el comercio internacional, es el que soporta mayor movimiento de mercancías, tanto en contenedores, como gráneles secos o líquidos (ver Tabla 23).

La propensión a utilizar puertos alternativos por parte de los clientes es relativamente baja, debido a la ubicación geográfica del puerto o, en su defecto, por el destino de la carga, el ámbito de influencia del terminal portuario de Ilo comprende los departamentos de Arequipa, Moquegua, Puno y Tacna; y abarca una extensión total de 167,154.25 Km².

Tabla 23

Comparación de Medios de Transporte

	Rapidez	Capacidad	Seguridad	Costo	Tipo de Mercancías
Carretera	Alta	Baja	Media	Bajo	Todas
Ferrocarril	Media	Alta	Alta	Medio	Productos de granel y solidos
Marítimo	Baja	Muy Alta	Alta	Bajo	Productos a granel y contenedores
Aéreo	Muy Alta	Baja	Muy Alta	Alto	Alto valor, mercancías perecederas
Multimodal	Alta	Media	Media	Medio	Todas

Nota. Tomado de “Logística y transporte internacionales,” por Logística y transporte internacionales, 2011. Recuperado de http://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/logistica/transporte/internacionales/contenido_sidN_1052249_sid2N_1052384_cidIL_1128686_ctylL_139_spN_0_climN_2_scidN_1128686_utN_3.aspx

El espacio identificado como área de influencia del terminal portuario de Ilo, es el resultado del análisis de cuatro aspectos: (a) La ubicación de las principales actividades productivas de exportación actuales y potenciales que demandan los servicios del terminal portuario de ENAPU Ilo; (b) La delimitación efectuada por el Plan nacional de desarrollo portuario en base a la interconexión de la carretera Panamericana sur y su radio de acción; (c) Las rutas transversales que unen el puerto con las principales ciudades; y (d) El área de influencia generada por la ejecución de la carretera interoceánica (APN Ilo, 2012).

Los clientes tomarán en cuenta, además las vías de acceso al puerto y la disponibilidad de máquina y vehículos que se encarguen de transportar la carga hacia su

destino final al interior del territorio, frente a esta situación la autoridad portuaria nacional planteo en el Plan maestro del terminal portuario de Ilo el desarrollo de este puerto como nodo logístico para ello consideraron que el desarrollo del Puerto de Ilo debería facilitar su rol como nodo intermodal en la región. Actualmente el puerto no funciona como nodo importante, manteniendo poca cantidad de contenedores comparado con otros puertos competitivos como Matarani y los puertos chilenos. No cuenta con conexiones ferroviarias, como Matarani, pero sí conexiones viales que lo vinculan con la carretera IIRSA sur. Con el desarrollo del puerto, existe la posibilidad de que el Puerto de Ilo asuma una posición mayor y más competitiva como puerto de contenedores, compitiendo con los otros puertos de la región para las cargas del área de influencia y de Bolivia y Brasil.

Como se mencionó en los párrafos precedentes la amenaza de los sustitutos es baja debido a los altos costos de carga por otros medios de transporte, capacidad de carga y ubicación geográfica.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Existe la posibilidad de que el sector privado pueda ingresar con la construcción de un nuevo puerto. Las barreras de entrada para el sector privado están dadas básicamente por los requerimientos de capital, debido a los elevados niveles de inversión que exigen para el desarrollo de la infraestructura portuaria. Adicionalmente, se necesita el desarrollo de infraestructura en Ilo, complementaria al puerto: (a) vías de acceso asociadas a carreteras, ferrocarriles y aeropuerto; (b) instalaciones logísticas; y (c) almacenamiento de grandes dimensiones. Dicha infraestructura permite un adecuado manejo de los servicios portuarios a través de economías de escala, y con ello se facilita la obtención de altos niveles de competitividad en la región. Resulta poco probable que se construya un nuevo puerto en un futuro cercano; sin embargo la política de concesiones, así como la promoción de la inversión privada, brinda la posibilidad. Otras barreras de entrada son las economías de escala, se

necesita que los servicios portuarios sean altamente eficientes en el manejo de carga. El Puerto de Ilo está operando debajo de su capacidad; pero con una adecuada promoción comercial será necesario elevar los niveles de eficiencia actuales. La marca Callao como principal puerto peruano representa una fuerte barrera para nuevos competidores (APNc, 2015).

Los planes estratégicos que tiene Bolivia con los puertos del sur del Perú en especial el Puerto de Ilo, traería como resultado que millones de toneladas se manejen por este puerto, pero a medida se incrementen las toneladas, el Puerto de Ilo necesitará de nuevos competidores locales y los más voceados serían el puerto Grau y el puerto Corío.

El puerto Grau, es el principal puerto artesanal con el que cuenta Tacna y el que abastece de una gran variedad de productos marinos a los hogares tacneños, mercados y otros poblados, en este lugar los pescadores se echan a la mar en faenas de pesca artesanal y conviven en armonía con los demás habitantes de la zona. El gran problema para el puerto Grau es que no cuenta con estudios técnicos aprobados. El gobierno central debería asumir la construcción del puerto Grau, así como la recuperación del ferrocarril Tacna-Arica, para lo cual el Ministerio de transportes y comunicaciones se comprometerían a realizar los estudios que determinen la viabilidad de estos proyectos y luego analizar cuál es el procedimiento para su ejecución.

Por su parte, Corío es una extensa playa a unos 45 kilómetros de Mollendo y a una distancia similar de Ilo, forma parte de los proyectos que se han hablado recientemente en Arequipa, y se convertiría en un megapuerto sudamericano. Así mismo cuenta con las mejores condiciones geográficas, estratégicas y de calado. Este puerto concentraría y distribuiría grandes volúmenes de carga. El Puerto de Corío estará ubicado en Punta de Bombón (Islay), a 55 kilómetros de Matarani y 70 de Ilo. Se cuenta con argumentos económicos suficientes para la viabilidad de Corío.

Ambos puertos serían nuevos entrantes y se convertirían en una amenaza directa para el Puerto de Ilo, lamentablemente están por debajo de Ilo y Matarani, debido a que están en planes de implementación y no cuentan ni siquiera con los estudios requeridos. Si para Ilo y Matarani hay un largo camino por recorrer, para Grau y Corío no existe aún el camino, pero esto no quiere decir que se dejen de lado, ya que ambos tienen una visión muy estratégica, el puerto de Grau tomo importancia después del fallo de la Haya y Corío es considerado como un futuro megapuerto, y cuando Bolivia y Brasil pongan foco y se cierren las negociaciones de sus cargas con nuestros puertos de Ilo y Matarani se necesitara de su apoyo por motivos de capacidad.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La profundidad de las aguas representa unos de los factores que influyen en la rivalidad entre los puertos, en el caso del Perú el promedio es de 10.97 m, los que imposibilita la recepción de naves de mayor envergadura. Sus rivales, todos ellos ubicados en el Pacífico sur, como (a) Buenaventura en Colombia, alcanza los 14 m de profundidad; (b) Guayaquil y el Puerto de Manta en Ecuador alcanzan entre 10 m y 11 m de profundidad, respectivamente y (c) San Antonio en Chile alcanza los 12 m de profundidad. Otro factor que afecta la rivalidad entre los puertos es la infraestructura portuaria, que para el caso peruano, se considera antigua y deteriorada (el puerto del Callao ha hecho esfuerzo por modernizarla). Por otro lado la industria de carga portuaria ha crecido por encima del 100% en los años 1992 y 2009 entre los Estados Unidos, América Central y América del Sur, aunque se presente un mayor crecimiento de América Central, que cuenta actualmente con una participación del 28.5% (AAPA, 2015). El sistema portuario de América del sur comprende 214 puertos, y de ellos más del 50% se ubican en las costas del océano Pacífico; sin embargo, los puertos del océano Atlántico presentan mayor movimiento en volumen de contenedores. Brasil presenta la mayor participación en el movimiento de contenedores, seguido de Chile, Colombia, Perú

(Callao, puesto seis; Paita, puesto 47; Matarani, puesto 89; Ilo, puesto 106), Ecuador, Argentina y Uruguay.

A nivel nacional en cuanto a la participación en el movimiento de contenedores, el puerto del Callao ocupa el primer lugar, en el año 2012 representó 89.6%, mientras que en el año 2013, el 89.8%, seguido de puerto de Paita con un 8.42% en el año 2012 y 8.21% en el año 2013; en tercer lugar figura el puerto de Matarani con un 0.8% en el año 2012 y 0.74% en el año 2013; en cuarto lugar figura Ilo con un 0.15% en el año 2012 y 0,09% en el año 2013.

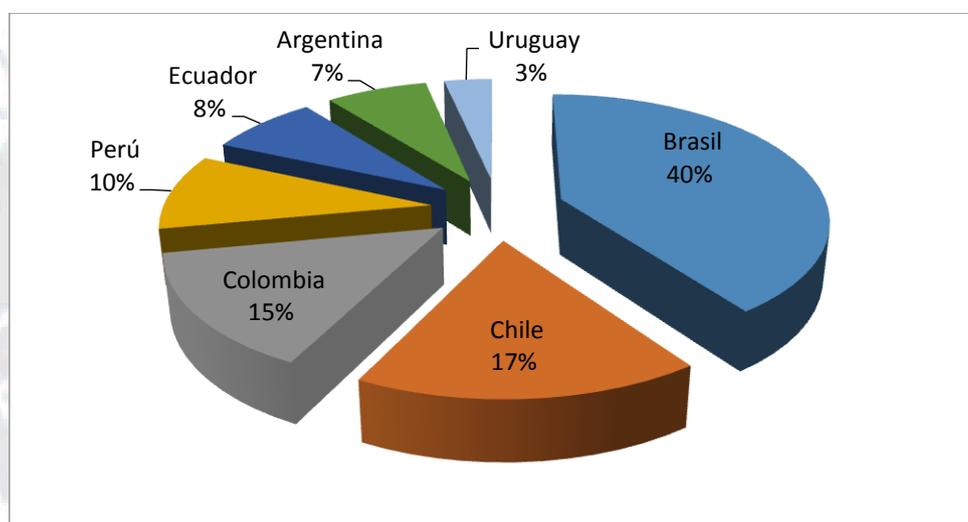


Figura 15. Distribución del movimiento de contenedores de Sudamérica.
Tomado de “Distribución porcentual del movimiento de contenedores de Sudamérica,” por CEPAL, 2014, América Latina y el Caribe.

El Perú presenta elevados costos de fletes de transporte comparados con los demás países de América del Sur como Brasil, Argentina, Chile, y Colombia. En el Perú, los operadores privados tienen mayor eficiencia que ENAPU, por lo que sus costos de flete y operación son menores, a pesar de ser la entidad que regula las tarifas generales de los precios de los servicios portuarios y fletes (ENAPU, 2010). Los servicios portuarios en el Perú, son dirigidos principalmente a la carga y a las naves similares a los que ofrecen los demás puertos de la región (contenedores, mercancía en general no transportada en contenedores, granel sólido, granel líquido y carga rodante), que los brinda Ilo siendo un

puerto multipropósito (ENAPU, 2010). Bolivia planea tener una flota de buques en Ilo, lo cual favorecería al puerto. Su principal competidor nacional es Matarani por su ubicación geográfica cercana en al que se encuentran ambos puertos.

Los competidores son diversos si consideramos a todos aquellos que se encuentran en América del Sur en el litoral del Océano Pacífico; los principales puertos competidores serían por el lado de Perú Matarani y por el lado de Chile (a) Arica, (b) Iquique, (c) Valparaíso, (d) Antofagasta y (e) San Antonio por la cercanía y ubicación.

Tabla 24

Movimiento de Contenedores a Nivel Nacional años 2012 al 2013

Terminales Portuarios	Tipo de Operación						Total	Total	Var.
	Export.	Import.	Cabotaje	Transbordo	Transito	Reestibas	TEUS 2013	TEUS 2012	
	80,120	60,114	21,120	312	4	7,992	169,662	170,855	-0.7%
TP Paíta-TPE	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TP Chicama ENAPU	-	34	-	-	-	-	34	-	-
TP Salaverry ENAPU	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TP Chimbote ENAPU	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TP Supe ENAPU	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TP Huacho ENAPU	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TP Callao TNM APMT	206,894	237,134	-	31,160	-	32,414	507,602	412,149	23.2%
TP Callao Zona Sur DP	503,324	482,985	-	324,093	-	38,016	1,348,418	1,406,540	-4.1%
WORLD									
TP General San Martín ENAPU		42	-	-	-	-	42	84	-
TP Matarani TISUR	6,020	6,417	1,201	334	1,419	-	15,391	16,263	-5.4%
	1,328	568	-	-	4	-	1,900	2,986	-
TP Ilo ENAPU									36.4%
TP Ilo Southern Perú	7,923	7,770	5,056	-	-	-	20,749	18,669	11.1%
TP Arica ENAPU		2,071	110	11	-	-	2,192	1,695	29.3%
Total	805,609	797,135	27,487	355,910	1,427	78,422	2'065,990	2'029,241	

Nota: Tomado de "Publicaciones Estadísticas Anual 2013," por APN, 2013, Perú. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015/308a8ddb9f30b50d02f2e2ce47cc4d8.pdf

Puerto de Matarani. El terminal portuario de Matarani está ubicado en el distrito de Islay en la provincia de Islay, del departamento de Arequipa (Perú), latitud: 16° 59' 42.5" Sur y longitud: 72° 06' 13.2" Oeste, es operado por el Terminal internacional del sur S. A. (TISUR), a partir de 1999, en el cual el estado peruano a través del Ministerio de transporte y comunicaciones, adjudica por treinta años el terminal portuario de Matarani, mediante el contrato de concesión para su construcción, conservación y explotación, con lo cual se constituye como el primer operador portuario privado del Perú.

TISUR, a más de una década de su concesión ha desarrollado, administrado y operado exitosamente el terminal portuario de Matarani, contribuyendo de esta forma al desarrollo de la región, convirtiéndose en el principal soporte logístico de la región sur del Perú, asegurándoles a las empresas importadoras y exportadoras un manejo eficiente de su carga en términos de costos y tiempos competitivos.

El puerto de Matarani cuenta con un muelle marginal de 583 metros de largo, con capacidad para la operación simultánea de tres naves, tiene una profundidad de 10 metros; protegido por dos rompeolas que hacen de él un lugar abrigado lo que permite una óptima operación de las naves durante los procesos de carga y descarga, el tipo de mareas que presenta es de semidiurnas con amplitudes promedio del orden de los 0.64 metros, y las de sicigias alcanzan valores promedio del orden de los 0.82 metros, respecto a los puntos de acceso y comunicación la provincia de Islay cuenta con una pista de aterrizaje ubicada en el kilómetro 4 de la carretera entre Mollendo y Mejía, además el aeropuerto de la ciudad de Arequipa, Alfredo Rodríguez Ballón que se encuentra a dos horas por carretera, siendo el más cercano a 120 Km de Matarani y tiene una pista de aterrizaje de 2,800 metros de largo y 45 metros de ancho. Una ventaja adicional con que se cuenta es el servicio de transporte por ferrocarril, el cual ofrece un excelente servicio de transporte de carga hacia el interior del Perú, específicamente a las ciudades de Arequipa, Puno y Cuzco, cercanas a las fronteras con Bolivia y Brasil.

El puerto de Matarani cuenta con una moderna infraestructura conjuntamente con las favorables condiciones de tiempo y mar, que les permiten brindar servicios a las naves los 365 días del año las 24 horas del día sin sobrecostos, Matarani es uno de los pocos puertos existentes que no es afectado por la braveza del mar, neblina u otros debido a que cuenta con una rada interior formado por dos rompeolas de 650 y 145 m, los servicios que brinda a las

naves son: (a) amarre, desamarre y alquiler de amarradero; (b) practica y remolcaje; y (c) servicios diversos y suministros.

La moderna infraestructura, amplias áreas de operaciones y equipos adecuados, le permiten al puerto de Matarani manejar diferentes tipos de carga: (a) mercadería general; (b) gránulos sólidos; (c) gránulos líquidos; y (d) carga rodante, contenedorizada y refrigerada, para ello cuenta con dos grúas móviles: (a) grúa Gottwald modelo HMK 280 que tiene una capacidad de descarga 63 TM, elevación y descenso de 70 m/min y una altura de elevación de 40 m; y (b) Grúa Liebherr LHM 400 con una capacidad Máxima 100 TM, radio de trabajo mínimo y máximo de 10.5 m y 48 m respectivamente y una altura de elevación 40 m (TISUR, 2015).

Así mismo el puerto de Matarani cuenta con un área de 22,112.21 m² para brindar servicio a los contenedores los cuales son: (a) manipuleo de contenedores; (b) transferencia de contenedores; (c) zona de Stacking; (d) consolidación y desconsolidación; (e) almacenamiento de contenedores (llenos/vacíos); (f) reparación de contenedores; (g) suministro de energía para contenedores refrigerados; y (h) montaje y desmontaje de Gen Set (TISUR, 2015).

TISUR empresa del grupo Romero, desde que asumió la concesión del puerto de Matarani en 1999 ha realizado constantes inversiones las cuales en la actualidad le permiten contar con las siguientes certificaciones: (a) ISO 9001 (calidad); (b) ISO 14001 (medio ambiente); (c) ISO 28000 (Seguridad en todas las áreas de la cadena de suministros); (d) OHSAS 18000 (seguridad y salud ocupacional); (e) BASC (comercio seguro); (f) Código ISPS o PBIP (Protección de buques e instalaciones portuarias); (g) Distintivo empresa socialmente responsable; (h) Certificación ABE; e (i) Marca de Garantía (promoción y mejora de la competitividad del Sistema portuario nacional) (TISUR, 2015).

A partir del año 1999 que TISUR empezó a administrar el puerto de Matarani este ha tenido un crecimiento sostenible en todos los servicios que brinda, el movimiento de carga incremento de 1'249,273 TM en el año 2000 a 3'318,468 TM en el año 2011, en el tráfico de naves de 274 naves el año 2000 a 379 naves en el año 2011, en cuanto al movimiento de contenedores este tuvo un incremento de 1,162 contenedores en el año 2000 a 21,561 contenedores en el año 2011 (TISUR, 2015).

Puerto de Iquique. El Puerto de Iquique se ubica en la región de Tarapacá, en la costa norte de Chile y frente al Océano Pacífico (20°12'22"S 70°9'34"W). Esta ubicación privilegiada, lo convierte en la entrada y salida natural del cono central de Sudamérica, desde y hacia los mercados internacionales (EPI).

Tabla 25

Movimiento de Contenedores TISUR (TEUS)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Importaciones	458	1,355	3,473	6,096	7,534	6,497	9,301	9,941	9,495	11,024
Exportaciones	963	2,555	2,383	4,852	5,336	6,117	7,664	6,886	7,033	9,047
Bolivia importación	0	971	531	455	755	1,162	1,042	945	913	1,075
Bolivia exportación	116	1,768	321	431	740	1,027	1,478	2,182	1,813	415
Total	1,537	6,649	6,708	11,834	14,365	14,803	19,485	19,954	19,254	21,561

Nota. Tomado de "Movimiento Contenedores," por TISUR, 2012, Perú. Recuperado de <http://www.tisur.com.pe/principal/contenido/movimiento-contenedores-teus/120/c-120>

Tabla 26

Movimiento de Carga TISUR (Toneladas)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Carga	1,294	1,429	1,490	1,538	1,634	1,628	2,042	2,816	2,897	2,794	3,350	3,318

Nota. Tomado de "Tonelaje por Tipo de Carga," por TISUR, 2012, Perú. Recuperado de <http://www.tisur.com.pe/principal/contenido/tonelaje-por-tipo-de-carga/117/c-117>

Las características del puerto de Iquique son conectividad y seguridad, la primera es porque se ubica en la región de Tarapacá, en la costa norte de Chile y frente al Océano Pacífico. Esta ubicación privilegiada, lo convierte en la entrada y salida natural del cono central de Sudamérica, desde y hacia los mercados internacionales generando una alta frecuencia naviera, de 1.5 naves diarias principalmente a los mercados del Asia Pacífico. La segunda característica es porque el puerto cuenta con un sistema de protección mixto, conformado por vigilantes privados y guardias de seguridad marítima, los cuales operan las 24 hrs. los 365 días del año. Además, mantiene un circuito cerrado de televisión digital (CCTvD), las que permiten supervisar el atraque y zarpe de naves, como las operaciones y movimientos que se efectúan tanto al interior del terminal como en la comuna de Alto Hospicio.



Figura 16. Movimiento de carga TISUR.

Tomado de "Tonelaje por Tipo de Carga," por TISUR, 2012, Perú. Recuperado de <http://www.tisur.com.pe/principal/contenido/tonelaje-por-tipo-de-carga/117/c-117>

A su vez, durante el año 2015 estará finalizado el nuevo portal de acceso al puerto, el cual considera obras civiles para casetas, equipos de control, barreras, líneas de comunicación, entre otras instalaciones que en su conjunto buscan un mejoramiento de la eficiencia y seguridad en el recinto portuario. Para ello, el monto estimado de la inversión es de \$220'000,000. A lo anterior, se suma el proyecto de mejoramiento de seguridad que

incorporó tecnología de punta y amplió la cobertura del sistema de CCTV tanto en el recinto portuario como en los terrenos de Alto Hospicio. Lo anterior, contemplando una inversión de \$60'000,000 en obras civiles y \$135'500,000 en equipos.

En la Tabla 27 se resume la transferencia registrada en el huerto de Iquique durante los últimos cinco años, por tipo de carga y producto, mientras que en la Figura 17 se muestra la evolución del total de carga en los últimos 11 años.

Se ha estimado un crecimiento positivo del nivel de transferencia de carga para el puerto de Iquique, que pasará desde su actual nivel de 2.7 millones de toneladas, en el año 2011, al orden de 5.6 millones de toneladas en un escenario conservador y al orden de 7.0 millones de toneladas en un escenario favorable al negocio portuario, en el año 2030. Bajo tal escenario, se estima que el puerto de Iquique requerirá necesariamente de una ampliación de su infraestructura actual para satisfacer la demanda futura, tanto en sus frentes de atraque como en explanadas de respaldo.

Tabla 27

Transferencia Histórica por Tipo de Carga del Puerto de Iquique

Tipo de carga	2010	2011	2012	2013	2014
Carga Contenedorizada	2'090,634	1'900,917	1'758,322	1'755,419	1'639,281
Carga Fraccionada	273,884	315,959	357,836	344,215	302,792
Carga Granel	160,258	277,843	108,626	78,076	30,920
Carga Automotor	204,495	211,813	223,557	239,666	212,532
Total Toneladas	2'731,280	2'706,543	2'448,341	2'417,376	2'185,525

Nota. Tomado de "Plan Maestro Puerto de Iquique," por Empresa Portuaria Iquique, 2015, Chile. Recuperado de <http://www.epi.cl/docs/planmaestro2012.pdf>

De acuerdo con las estimaciones de demanda, el o los terminales de contenedores que se desarrollen en el futuro en el puerto de Iquique deberán sumar, al año 2030, una extensión

de muelles en el rango de los 670 a los 790 metros. Y, en el año 2035, las necesidades de muelles se encontrarán en el rango de los 740 a los 890 metros. En relación a la demanda por áreas de acopio, se ha estimado que en el mediano plazo, al año 2020, éstas podrán ser satisfechas reorientando áreas al interior del recinto portuario. En tanto las demandas de largo plazo, 2030 a 2035, definitivamente no podrán ser satisfechas con áreas dentro del recinto portuario, incluso tomando en consideración las ampliaciones actualmente realizadas. Por lo anterior, se requerirá necesariamente del uso de áreas fuera de los límites del recinto portuario, o bien de la ejecución de nuevo rellenos marítimos (Empresa Portuaria Iquique, 2015).

Tabla 28

Transferencia Histórica Principales Productos del Puerto de Iquique

Tipo de producto	2010	2011	2012	2013	2014
Cobre	262,223	363,411	191,120	181,961	148,038
Harina de pescado	105,981	183,052	107,835	108,742	103,947
Aceite de pescado	4,518	11,173	12,363	1,531	16,616
Azufre	71,278	101,124	84,971	60,983	12,601
Vehículos	100,224	105,046	115,129	147,969	123,210

Nota. Tomado de “Plan Maestro Puerto de Iquique,” por Empresa Portuaria Iquique, 2015, Chile. Recuperado de <http://www.epi.cl/docs/planmaestro2012.pdf>

Puerto de Arica, El puerto de Arica, está ubicado en Chile, XV región de Arica y Parinacota, Provincia de Arica, comuna y ciudad del mismo nombre. La provincia de Arica limita al norte con el Perú, al este con la Provincia de Parinacota, al sur con la Región de Tarapacá y al oeste con el Océano Pacífico. Latitud 18° 28’ 31” S, Longitud 70° 19’ 21 W”, clima desértico, cálido con nublados abundante.



Figura 17. Transferencia histórica. Puerto de Iquique.

Tomado de “Plan Maestro Puerto de Iquique,” por Empresa Portuaria Iquique, 2015, Chile. Recuperado de <http://www.epi.cl/docs/planmaestro2012.pdf>

El puerto de Arica se encuentra ubicado en una zona de recursos naturales predominantemente agrícolas emplazados en sus valles, y su actividad económica está asociada al comercio y a un incipiente desarrollo minero. Además, está conectada con zonas como el altiplano boliviano (riquezas mineras) y de la zona interior del continente como el Chaco y el Matto Grosso, donde existen grandes reservas agropecuarias forestales.

El puerto de Arica dispone cinco sitios de atraque, con un largo y una profundidad de agua promedio autorizada de 226 y 9.4 metros respectivamente. Posee una capacidad de transferencia de hasta cuatro millones de toneladas.

Actualmente su tasa de ocupación es de aproximadamente del 25 %. Cabe destacar que uno de estos sitios fue construido recientemente (2009) de 40 metros de ancho y 220 metros de largo, y tiene como principal característica ser antisísmico, vale decir diseñado para resistir un terremoto de hasta ocho grados.

Otra de sus características fundamentales del terminal puerto Arica es el hecho de ser un puerto multipropósito, en el cual los principales tipos de carga movilizados son: soya, madera, fierros, gráneles minerales, contenedores, aceite en cajas, fertilizantes, harina de girasol, harina de pescado, y otros productos como café, lingotes de estaño, hilados de algodón, etc.

El puerto de Arica cuenta con 170,000 m² de áreas de respaldo para el depósito de carga. Con respecto a su equipamiento, el puerto Arica dispone de tres grúas móviles de muelle (Gottwald, modelo HMK-300E), con una capacidad de levante de 100 toneladas y una velocidad de transferencia para contenedores de 32 Teu/hora. Este tipo de maquinaria portuaria permite contar con un terminal más eficiente, atractivo y versátil para sus clientes, ya que se puede agilizar, en algunos casos, al doble los tiempos de transferencia de carga. Su disponibilidad anual del puerto tiene una atención de naves del 98%. El porcentaje restante viene dado principalmente por malas condiciones del mar.

En el año 2013, el puerto de Arica de 3'023,316 toneladas de los cuales 2'118,782 toneladas correspondió a carga en contenedores (70.1%), 761,587 toneladas correspondió a graneles (25.2%) y 142,947 toneladas a carga general fraccionada (4.7%), y otros. En la Figura 18 se resume la transferencia registrada en el puerto de Arica en los últimos 24 años, y en la Tabla 29 por tipo de carga.

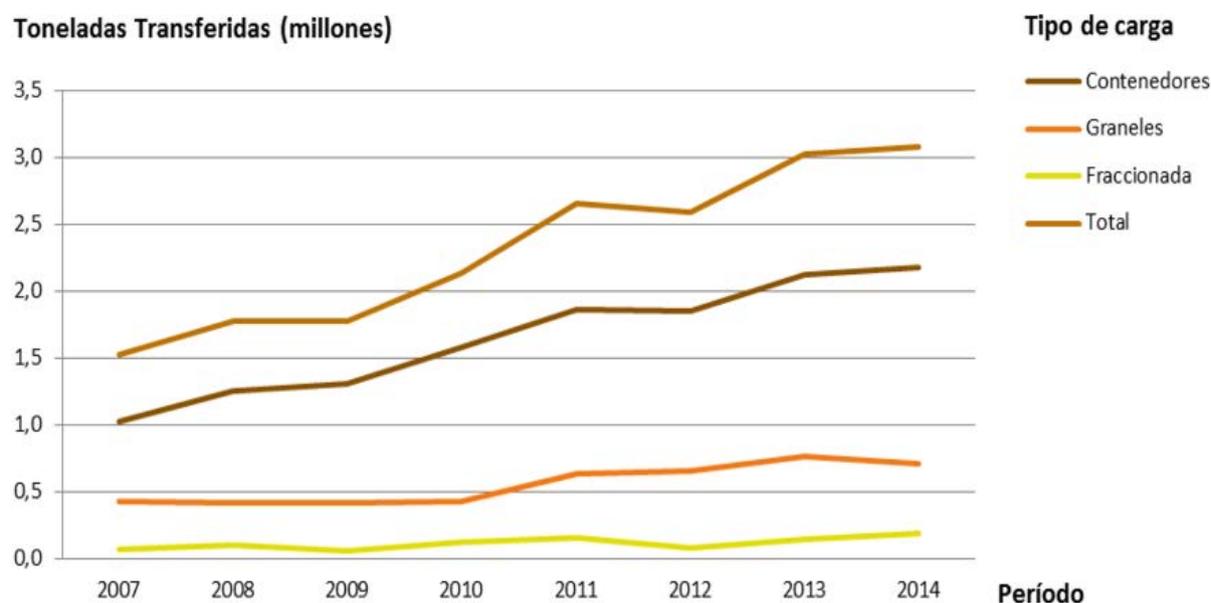


Figura 18. Transferencia histórica puerto Arica (Cifras en Millones de Toneladas). Tomado de “Empresa portuaria Arica,” por Empresa Portuaria Arica, 2014, Chile. Recuperado de: <http://estadisticatransporte.mtt.cl/wp-content/uploads/2014/03/1grafico-Arica2.png>

Tabla 29

Toneladas Anuales Movilizadas por el Puerto de Arica, por Tipo de Carga (contenedores, gráneles y fraccionada) en el período 2007 – 2014

Carga	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Contenedores	1'027,962	1'256,674	1'306,487	1'584,220	1'863,262	1'850,628	2'118,782	2'177,534
Gráneles	431,094	416,686	413,385	426,140	640,258	658,658	706,587	709,204
Fraccionada	69,669	98,275	58,751	121,007	155,540	81,544	142,947	188,145
Total	1'528,725	1'771,635	1'778,623	2'131,367	2'659,060	2'590,830	2'968,316	3'074,883

Nota. Tomado de “Plan Maestro Puerto Arica,” por Empresa Portuaria Arica, 2014, Chile. Recuperado de <http://www.puertoarica.cl/Web/plan-maestro.html>

El puerto Arica continúa consolidándose como uno de los principales terminales de Chile, lo que queda ratificado con las cifras de transferencia de carga del año 2013, llegando a movilizar 3'023,316 toneladas, superando en un 17% las cifras del año anterior, y en el año 2014 sigue demostrando un ritmo creciente (conservador) creciendo un 2% respecto al año 2013. De esta manera, Arica se ubica como el cuarto puerto del país, después de San Antonio, Valparaíso y San Vicente/Talcahuano, en movilización de carga, un gran logro que lo posiciona como uno de los terminales más importantes de Chile entre los puertos pertenecientes a las Empresas Portuarias del Estado.

Del volumen total de carga, corresponde en un 78% a carga boliviana, un 13% a carga chilena, un 3% a carga peruana y el resto a cargas de transbordo y/u otros países. En cuanto al comercio exterior de Bolivia, el Puerto Arica sigue siendo el primer puerto de transferencia por el Pacífico para las empresas transfiriendo el 82% de las cargas, alcanzando una cifra récord de 2'355,427 toneladas.

Todas las cifras mencionadas son altamente positivas porque posicionan al puerto en el escenario marítimo como una real alternativa para las cargas de Bolivia y de otros países de la macro región. Todo este crecimiento es el resultado del permanente trabajo desarrollado en conjunto con el concesionario TPA, para fidelizar clientes y atraer nuevas cargas a Arica.

La operación del puerto ha tenido algunos inconvenientes principalmente en el desarrollo de las operaciones terrestres, ante lo cual están trabajando en forma acelerada en la incorporación de nueva tecnología y la optimización del trabajo de cada uno de los actores involucrados en la cadena logística regional. Esto se traducirá en la adquisición de nuevos equipos, tecnificación de las operaciones y acciones que permitan aumentar la capacidad del puerto.

A ello se suma el proyecto de mejoramiento al acceso del puerto, una iniciativa que sumado al antepuerto permitirán descongestionar una de las principales vías de la ciudad, mejorando con ello la calidad de vida de la comunidad regional (Empresa Portuaria Arica, 2014).

Puerto de Valparaíso. La Empresa Portuaria Valparaíso administra el denominado puerto Valparaíso, el que se encuentra ubicado en la V región de Chile, provincia de Valparaíso, comuna y ciudad del mismo nombre. Limita al norte con la ciudad de Viña del Mar y es parte de la zona urbana denominada Gran Valparaíso, que comprende las ciudades de Valparaíso, Viña del Mar, Concón, Quilpué y Villa Alemana. La ciudad está compuesta por 45 cerros de carácter principalmente residencial y un plan o casco antiguo en el que se emplazan las actividades comerciales, bancarias y recreativas. La ciudad cuenta con una bahía, denominada Bahía de Valparaíso, abierta al norte, con una amplia boca de acceso y sin obstrucciones que afecten el acercamiento de las naves, limpia de escollos submarinos, fondo de arena con profundidades que varían entre los 10 y 50 m. El puerto de Valparaíso se ubica en la Bahía del mismo nombre, protegido por un molo de abrigo, lo que permite que tenga aguas abrigadas para las operaciones portuarias en un gran porcentaje de los días del año. Sus coordenadas geográficas aproximadas son: Latitud: 33° 02' S Longitud: 71° 38' W.

Las características con la que cuenta el puerto son las siguientes, la bahía está protegida naturalmente de las marejadas y vientos provenientes del S-W. Esto les asegura una

operación fluida y sin interrupciones durante todo el año. Otra característica es su capacidad, la cual va acorde con la creciente demanda en los servicios entregados por el terminal portuario, motivando a llevar a cabo una serie de inversiones para aumentar la capacidad del puerto, ejemplo de esto es el alto número de conexiones con los que opera el terminal y un sistema de control de acceso para los camiones con una capacidad para procesar hasta 180 camiones por hora en la entrada y salida del terminal. Destaca además por el proyecto de ampliación del frente de atraque N°1 del puerto de Valparaíso, que tendrá una extensión de 120 metros, permitiendo atracar naves de mayor eslora y aumentando la capacidad de carga y descarga del terminal portuario.

El terminal portuario posee los más altos estándares de seguridad por sobre los estándares exigidos a nivel nacional como mundial, prueba de esto son las certificaciones internacionales: ISPS, OHSAS 18001, ISO 14001. Así mismo se mantiene información en línea, la cual ha llevado a realizar una gestión fuertemente ligada a las tecnologías de la información, de esta manera, los clientes tienen prácticamente toda la información disponible desde cualquier lugar del mundo: planificación naviera, rastreo de contenedores, visualización de papeleta de recepción, gate in/out, horarios de stacking, visación, despacho y operaciones generales.

Tabla 30

Transferencia Histórica por Tipo de Carga, Puerto Valparaíso (expresado en toneladas)

Carga	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Contenedores	7'715,354	8'672,641	6'704,673	8'488,109	9'055,596	7'816,789	8'380,106	9'302,439
Fraccionada	1'258,188	1'337,344	971,214	1'258,673	1'225,446	1'469,652	777,140	1'778,422
Total	8'973,542	10'009,985	7'675,887	9'746,782	10'281,042	9'286,440	9'157,246	11'080,861

Nota. Tomado de "Plan Maestro Puerto Valparaíso," por Empresa Portuaria Valparaíso, 2012, Chile.

Recuperado de

<http://www.puertovalparaiso.cl/RepositorioRealInfo/Archivos/epv/transparencia/Objetivos%20de%20EPV%202015.pdf>

En el año 2009, puerto Valparaíso movilizó un total 7,675 TM, de las cuales 6,704 millones de TM, un 87% del total, correspondió a carga en contenedores; 973 TM con, un 13% del total, a carga de tipo fraccionada. Por otra parte para el año 2010 se observa 9,746 TM, de las cuales 8,488 millones de TM, un 87% del total, correspondió a carga en contenedores y 1,261 TM, un 13% del total, a carga de tipo fraccionada. Este aumento es explicado por la recuperación de su economía nacional después de la crisis económica mundial del año 2009. Para el año 2014, sigue un ritmo de crecimiento a 11,080 millones TM, de los cuales 9,302 millones TM corresponde a carga en contenedores y 1,778 millones TM a carga fraccionada. En la tabla siguiente, se resume la transferencia registrada en el puerto de Valparaíso los últimos ocho años, mostrando un crecimiento de 23.5% del 2014 versus el 2007.

Para la empresa portuaria de Valparaíso, es clave el desarrollo de un trabajo conjunto con la comunidad o entorno de influencia, que para este caso es la ciudad puerto de Valparaíso. El puerto se encuentra en plena implementación de un sistema logístico exitoso, el cual permitirá sacar de las calles de la ciudad a más de 500 mil camiones, mejorando sustancialmente la calidad de vida de los porteños y aportando a la descongestión de la ciudad. Así mismo han iniciado la elaboración 2015-2016 del Plan de relacionamiento ciudad-puerto, que permita conjugar los intereses de múltiples actores presentes en Valparaíso, a través de procesos de participación ciudadana anticipada y procesos de diálogo social que permitan cimentar futuros acuerdos sociales para sus proyectos insertos en el sistema portuario de Valparaíso, para ello han manifestado compromisos de sostenibilidad que abordan 4 dimensiones: dimensión institucional, dimensión económica, dimensión social y dimensión medioambiental (Empresa portuaria Valparaíso, 2012).

3.6. El Puerto de Ilo y sus Referentes

Puerto de Singapur. Singapur es un puerto de orden mundial, conectados con más de 600 puertos de 120 países. En promedio el número de buques que hay en puerto es de 1,000, los cuales arriban cada dos a tres minutos. Los buques que pasan por el estrecho de Singapur son supervisados por la Autoridad Marítima y Portuaria de Singapur (MPA), y el control de las operaciones portuarias se hace mediante el Sistema de información de tráfico (IFP) de buques, que tiene la capacidad de manejar hasta 10,000 pistas a la vez. Aunque Singapur no produce petróleo, es el puerto más grande de recarga de combustible en el mundo. En 2013, más de 42 millones de toneladas de bunkers fueron llevadas a Singapur. El Registro de Singapur de buques (SRS) se encuentra entre los diez primeros registros más grandes del mundo. En la actualidad el SRS tiene más de 4,000 buques registrados (MPA Singapore, 2015).

Singapur es miembro del consejo de la Organización Marítima Internacional (OMI) desde 1993; que es la principal promotora de reducción de emisiones de gases de los buques; En la actualidad más del 90% del comercio mundial se realiza por mar, el comercio marítimo sigue siendo el modo más ecológico y eficiente en gasto de energía para el transporte de carga (MPA Singapore, 2015).

Actualmente más de 130,000 barcos hacen escala en Singapur y llegan alrededor de un millón de visitantes en los cruceros anualmente. El comercio marítimo ha sido un salvavidas importante para Singapur desde su fundación en 1819 y siendo reconocido como un centro global para los inversores y la comunidad empresarial en general. Singapur tiene más de 5,000 establecimientos marítimos que contribuyen alrededor del 7% al PBI del país, y emplean a más de 170 mil personas; el gobierno ha creado un ambiente favorable para el inicio y la ampliación de los negocios de las empresas de los sectores marítimos o relacionados (MPA Singapore, 2015).

El puerto de Singapur ordena alrededor del 70% de cuota de mercado de la construcción de la plataforma jack-up del mundo y el 70% de la producción mundial de almacenamiento flotante y mercado de descarga (FPSO) (MPA Singapore, 2015).

Puerto de Barcelona. El puerto de Barcelona es uno de los principales puertos de Europa se encuentra ubicado a una latitud 41° 21' norte y longitud 2° 10' este, con una superficie terrestre de 1,081 hectáreas, con un longitud de muelles y atraques de 22,238 km, con un calado máximo de 16 metro de profundidad, cuenta con un almacenamiento cubierto de 203,304 m² y descubierto 4'802,463 m², con un total de 37 grúas para contenedores. Los diques secos tienen una capacidad de 50,000 toneladas de peso muerto (Port de Barcelona, 2015).

Cuenta con accesos terrestres y comunicaciones interiores como la carretera con una vía de circunvalación de 13 km de largo, conecta los diferentes muelles y zonas de almacenaje a lo largo del contorno del puerto de Barcelona. En cuanto a comunicaciones interiores por ferrocarril, desde el muelle Ponent hacia el Sud, todos los muelles disponen de acceso ferroviario (Port de Barcelona, 2015).

El puerto de Barcelona están diseñado para contenedores, cuenta con dos terminales internacionales, 17 grúas y 16 metros de calado para todo tipo de buque hasta super post Panamax y cuenta con instalaciones ferroviarias para manipulación y expedición. Se tiene cuatro muelles para los cruceros, un terminal multipropósito, dos terminales para automóviles y terminales para gráneles para embarcaciones de última generación y depósitos de más de 75,000 m³ de capacidad, todos los terminales cuenta con personal altamente capacitado (Port de Barcelona, 2015).

El puerto de Barcelona en el 2014 tuvo un tráfico total de 46'346,854 toneladas que significó un incremento del 8.8% con respecto al año 2013, con 1'893,299 TEU, ese mismo año se tuvo 7,822 buques, 3'628,359 pasajeros y 748,394 automóviles.

Puerto de Rotterdam. El Puerto de Rotterdam es el puerto más grande del Europa y el primero en infraestructura según el foro Económico Mundial en “The Global Competitiveness Report 2015 a 2016”, una de las principales ventajas del puerto de Rotterdam es su ubicación en el estuario de los ríos Rin y Mosa, llegando a manejar anualmente 450 millones de toneladas de carga, con una longitud total de la zona del puerto de 40 Km., arriban aproximadamente unos 30,000 buques vía marítima y unas 110,000 embarcaciones de Europa a través de la vía fluvial (Port of Rotterdam, 2015)

Otra ventaja es su transporte intermodal para el transporte dentro de Europa, cuenta con conexiones y logística para transportar por ferrocarril, navegación interior, transporte por carretera y red de oleoductos para productos de petróleo y petróleo crudo, esta red intermodal hace que la gestión de la logística del puerto de Rotterdam sea confiable, segura, eficiente y sostenible, llegando a muchos destinos de Europa en menos de un día (Port of Rotterdam, 2015). El puerto de Rotterdam constituye un verdadero hub global que obtiene el 60% de su carga contenerizada gracias a las conexiones terrestre con muchos países del norte de Europa y del Mediterráneo, además es lo suficientemente profundo para recibir los buques más grandes del mundo, como los petroleros, los mineraleros y buques porta-contenedores. Uno de los principales es el Eurogeul con una profundidad de 23 metros y 57 kilómetros de largo, otro importante es el Maasvlakte 2 que hace accesible para los buques portacontenedores con una profundidad de 20 metros (Port of Rotterdam, 2015).

Como pionera en tecnología innovadora, el puerto de Rotterdam ha establecido el estándar para el diseño de la terminal de aguas profundas en todo el mundo, siendo el primero en emplear vehículos usados automáticamente (Port of Rotterdam, 2015). En el puerto de Rotterdam no solo se maneja la industrial de transporte de contenedores, del petróleo, graneleros, también existe la industria de la energía, existe tres estaciones eléctricas de

carbón, una central eléctrica, tres estaciones de gas en el puerto y energía eólica de 200 MW, además de un cluster petroquímico (Port of Rotterdam, 2015).

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

Matriz de perfil competitivo (MPC). Esta matriz identifica los competidores del Puerto de Ilo en el Perú, así como en el exterior, los cuales están localizados dentro de la macrorregión Sur y Chile. La matriz del perfil competitivo del Puerto de Ilo tiene un valor de 2.10, que la ubica como último de este grupo de puertos de la región (ver Tabla 31).

Matriz de perfil referencial (MPR). Esta matriz identifica los referentes del Puerto de Ilo en el mundo (ver Tabla 32). A partir del análisis realizado, se observa que el Terminal Portuario de Ilo posee un puntaje muy bajo en el nivel de cumplimiento de los factores críticos de éxito respecto a los principales puertos del mundo. Este ejercicio permite identificar los puntos de mejora en los que es necesario invertir para que el Puerto de Ilo pueda competir internacionalmente. En tal sentido, deben considerarse planes para reducir las brechas en los factores de mayor importancia y, con ello, aumentar el nivel de competitividad del puerto.

3.8. Conclusiones

La evaluación externa se enfoca en la exploración del entorno y el análisis de la industria, y busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que se encuentran fuera del control de la firma (D'Alessio, 2014). El análisis competitivo nos indica que en la actualidad el Puerto de Ilo cuenta con muchas oportunidades las cuales tienen que ser desarrolladas en el mediano plazo, y están enfocadas en mano de obra, infraestructura y tecnología; a la fecha no cuenta con mano de obra calificada acorde a la operación portuaria, así mismo la infraestructura y tecnología no están alineadas a los estándares competitivos que solicita el mercado internacional. Estas oportunidades ya están siendo aprovechadas por los puertos

vecinos en especial los puertos del norte de Chile quienes cuentan con procesos automatizados que son valorados por Brasil y Bolivia.

El Puerto de Ilo tiene como fortaleza su ubicación geográfica y sus vías de acceso, adicional a ello la región Moquegua viene presentando indicadores positivos lo cual da como resultado que la región este en vitrina para futuras inversiones, pero de nada sirve si es que no existe un plan estratégico.

Según la MEF el Puerto de Ilo tiene una puntuación total de 1.52, esto refleje que la gestión de la organización no está aprovechando las oportunidades y no está neutralizando las amenazas.

Según la MPC los puertos de Matarani, Arica, Iquique y Valparaíso tuvieron una puntuación de 2.89, 2.90, 2.98 y 2.94 respectivamente, esto hace que esos puertos sean más atractivos para traer inversión porque son más competitivos que el Puerto de Ilo que tuvo una puntuación de 2.10.

La desaceleración de la economía China, trajo como consecuencia que las exportaciones de cobre cayeran, siendo este el principal producto exportado por el Puerto de Ilo el cual se ve afectado directamente, así mismo no tiene mercado interno; dado que la región no ha potenciado el sector industrial, ni el agro de exportación; además de que las importaciones son mínimos por este puerto; por lo que es necesario que se busque un mercado externo.

Tabla 31

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Puerto de Ilo, Perú		Puerto de Matarani, Perú		Puerto de Arica, Chile		Puerto de Iquique, Chile		Puerto de Valparaíso, Chile	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Ubicación y características geográficas	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
2 Infraestructura: muelles, profundidad, zonas de acceso, obras de abrigo.	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36
3 Tecnología - Automatización	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
4 Personal capacitado	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
5 Áreas de expansión	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16
6 Rol promotor y facilitador del Estado	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
7 Vías de comunicación integradas.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
8 Interrelación del puerto con stakeholders.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
9 Administración eficiente del puerto.	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
10 Seguridad	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
11 Clúster portuario	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
12 Responsabilidad Social Ambiental	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Total	1.00		2.10		2.89		2.90		2.98		2.94

Tabla 32

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Puerto de Ilo, Perú			Puerto de Barcelona, España		Puerto de Rotterdam, Holanda		Puerto de Singapur, Singapur	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Ubicación y características geográficas	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
2 Infraestructura: muelles, profundidad, zonas de acceso, obras de abrigo.	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
3 Tecnología - Automatización	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
4 Personal capacitado	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36
5 Áreas de expansión	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
6 Rol promotor y facilitador del Estado	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28
7 Vías de comunicación integradas.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
8 Interrelación del puerto con stakeholders.	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2
9 Administración eficiente del puerto.	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2
10 Seguridad	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28
11 Clúster portuario	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24
12 Responsabilidad Social Ambiental	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24
Total	1.00		2.10		3.61		3.85		3.92

Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo, se desarrolla el análisis interno de AMOFHIT, en el cual se evalúan los factores internos de la organización tales como (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones productivas y de servicios, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) informática y comunicaciones, y (e) tecnología (D'Alessio, 2014). El resultado de este capítulo será la construcción de la matriz de evaluación de factores internos, donde se analizarán las fortalezas y debilidades del Puerto de Ilo. Asimismo, se analizará el papel de todos los grupos de interés vinculados al Puerto de Ilo, dado que el futuro del puerto dependerá también de la situación actual de estos grupos, así como de su interacción y desarrollo.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia

El Terminal Portuario de ENAPU, comparte la misión institucional de atender la demanda de servicios a través de la administración, operación y mantenimiento de los terminales portuarios bajo su ámbito de manera eficaz, eficiente, confiable, y oportuna, a fin de contribuir a la competitividad del comercio exterior y la integración territorial (ENAPU, 2014).

Dicha misión va alineada con su visión de ser hacia el año 2017 una empresa fortalecida y eficiente, posicionada en el mercado, administrando terminales Portuarios que proveen servicios a la carga y a la nave con oportunidad y confiabilidad, con rapidez y tarifas competitivas. Posee una infraestructura Portuaria adecuada, con equipamiento y tecnología portuaria moderna, desarrollada en asociación con las entidades públicas y/o privadas, contando para ello con un recurso humano idóneo, capacitado y comprometido con la empresa (ENAPU, 2014).

Dentro de ENAPU, el reglamento de organizaciones y funciones (ROF) corresponde al instrumento normativo de gestión institucional que define la (a) naturaleza, (b) objetivos, (c) funciones generales y (d) organización interna de la gerencia y terminales portuarios que conforman la estructura orgánica de la empresa, y establecen el ámbito de competencia y niveles de responsabilidad. Según la Figura 19, Figura 20, Figura 21 y Figura 22, se aprecian las estructuras orgánicas de ENAPU.

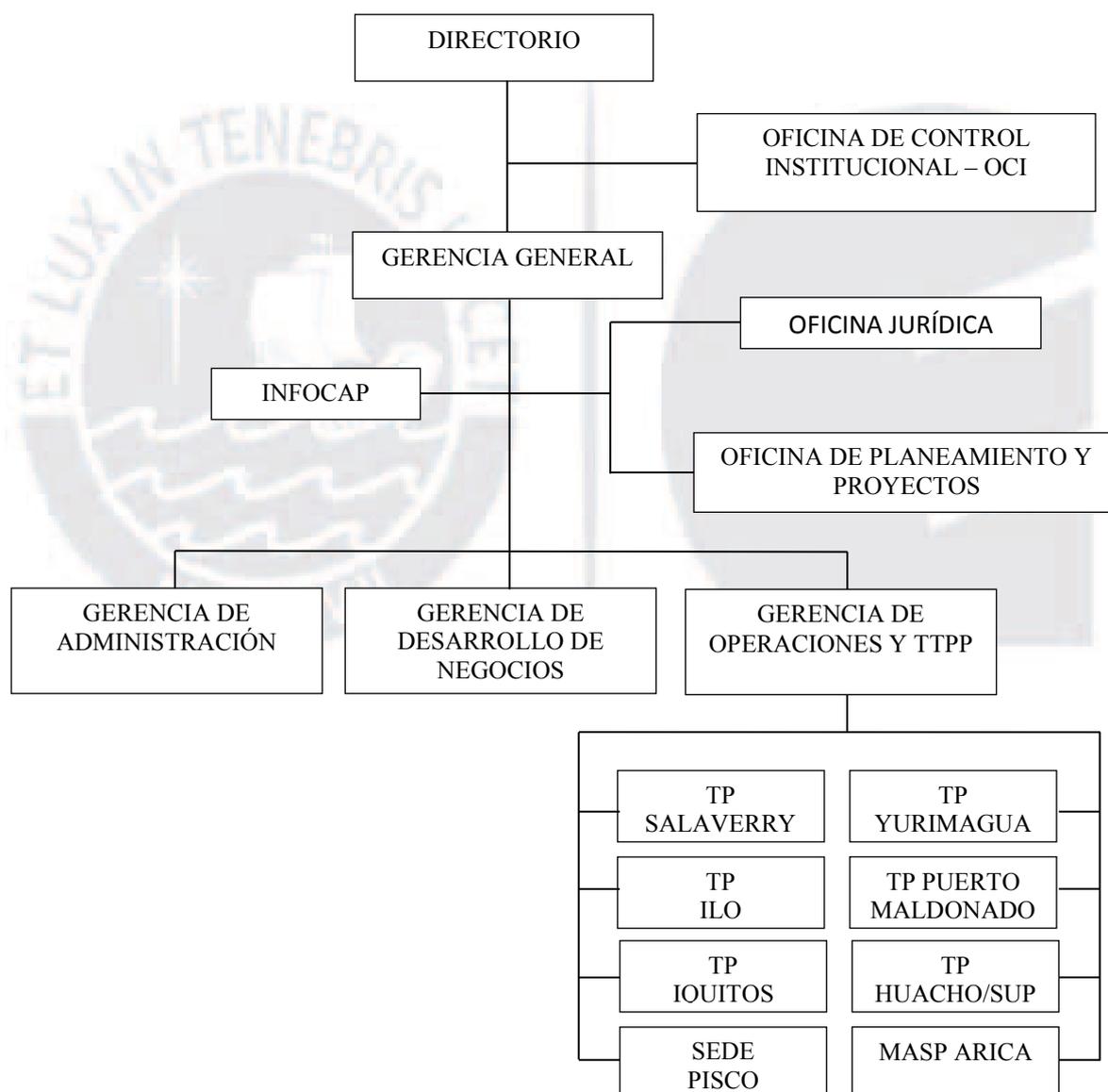


Figura 19. Estructura orgánica de la Empresa Nacional de Puertos S.A.
 Tomado de “Reglamento de Organizaciones y Funciones – ROF,” por ENAPU, 2005, Perú.
 Recuperado de [http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/ROF%20-%20ENAPU%20S_A_%202015\(2\).pdf](http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/ROF%20-%20ENAPU%20S_A_%202015(2).pdf).

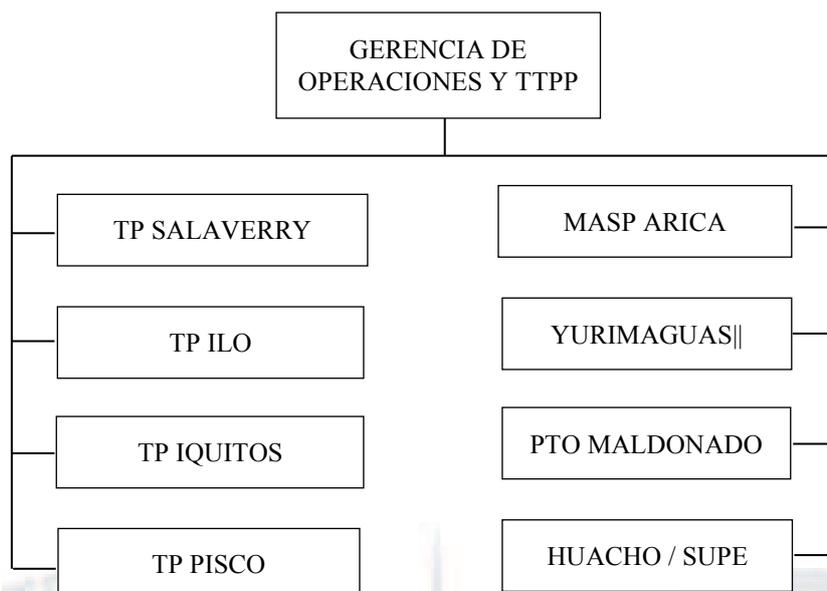


Figura 20. Estructura orgánica de la gerencia de operaciones y TTPP.
Tomado de “Reglamento de Organizaciones y Funciones – ROF,” por ENAPU, 2005, Perú.
Recuperado de [http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/ROF%20-%20ENAPU%20S_A_%202015\(2\).pdf](http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/ROF%20-%20ENAPU%20S_A_%202015(2).pdf).

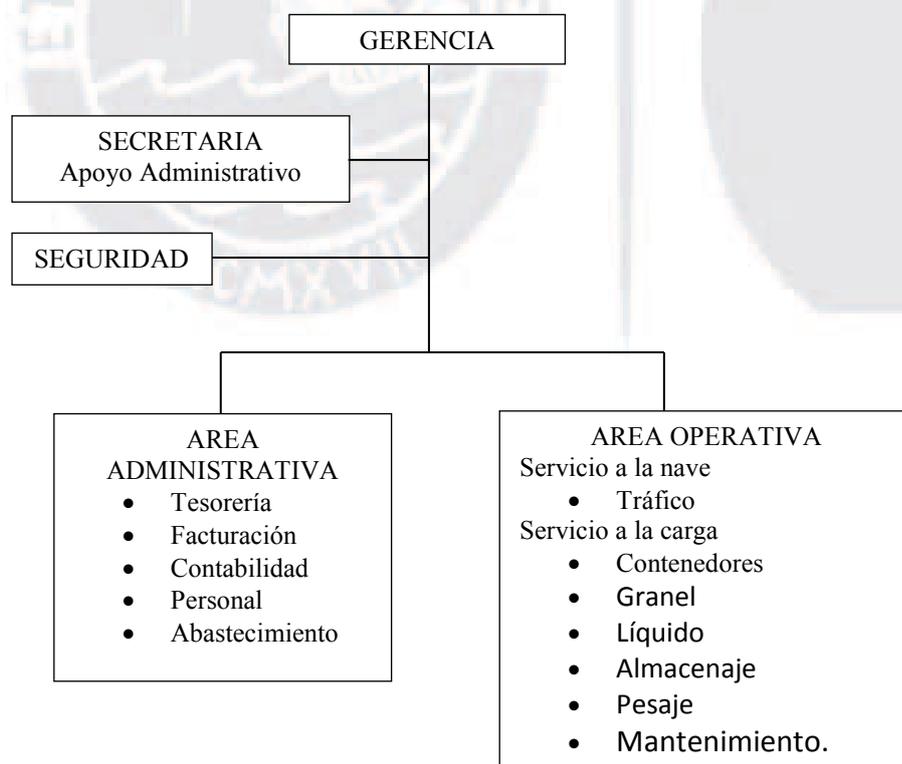


Figura 21. Estructura orgánica de la gerencia de terminales portuarios.
Tomado de “Reglamento de Organizaciones y Funciones – ROF,” por ENAPU, 2005, Perú.
Recuperado de [http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/ROF%20-%20ENAPU%20S_A_%202015\(2\).pdf](http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/ROF%20-%20ENAPU%20S_A_%202015(2).pdf).



Figura 22. Estructura orgánica de los terminales portuarios de Lanchonaje. Tomado de “Reglamento de Organizaciones y Funciones – ROF,” por ENAPU, 2005, Perú. Recuperado de [http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/ROF%20-%20ENAPU%20S_A_%202015\(2\).pdf](http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/ROF%20-%20ENAPU%20S_A_%202015(2).pdf).

Los objetivos del Terminal Portuario de ENAPU consisten en planear, organizar, dirigir y controlar los procesos administrativos y operativos de acuerdo con políticas y normas dictadas por ENAPU, y, a su vez, tienen también otras funciones claramente definidas tales como las siguientes:

- Establecer y dirigir la política general de ENAPU.
- Dirigir y supervisar los negocios de la sociedad.
- Disponer de la formulación de los planes generales de desarrollo portuario.
- Disponer de la adquisición de activos necesarios para las actividades de la empresa.
- Nombrar, designar y remover en su caso, al gerente general, a los gerentes de área y jefes de oficina.

- Revisar y dar conformidad a los estados financieros y a la memoria anual de la empresa, con el fin de presentarlos a la junta general de accionistas para su aprobación.
- Aprobar la estructura orgánica, el cuadro de asignación de personal, y sus modificaciones.
- Supervisar el cumplimiento de los acuerdos de directorio.
- Aprobar la política y estructura remunerativa de la empresa.
- Aprobar el manual de organizaciones y funciones de la empresa, los reglamentos de tarifas, de seguridad, de operaciones, de personal, y otros que requiera la administración de la sociedad.
- Aprobar la baja de activos fijos.
- Aprobar la venta o donación de los bienes de activos fijos.
- Proponer ante la junta general extraordinaria de accionistas las modificaciones al estatuto social.
- Nombrar comités, cuando lo estime necesario, para supervisar el cumplimiento de las actividades de la empresa, así como de los acuerdos que adopte la junta general de accionistas o el propio directorio.
- Disponer la creación de filiales o subsidiarias y otras formas societarias u organizacionales de la empresa.
- Fijar las tarifas por los servicios que presta la empresa, de acuerdo a la normativa vigente.
- Autorizar los viajes al extranjero que deban de efectuarse por motivos de servicio, conforme a la normativa sobre la materia.
- Aprobar los planes, programas y presupuestos de desarrollo portuario, los de inversión, revaluación y capitalización.

- Resolver cualquier otro asunto sometido a su consideración, con relación a las operaciones de la empresa, así como ejercer las facultades que le confiere la ley.
- Delegar en su presidencia, en la gerencia general, o en los ejecutivos de la empresa, el ejercicio de las facultades en los casos que convenga y de acuerdo a los estatutos (ENAPU, 2005).

4.1.2. Marketing y ventas

Según la Autoridad portuaria nacional (APN), el monto total de nuestro comercio exterior (representado por la suma de exportaciones e importaciones) de los puertos peruanos en el año 2014 registraron una baja de 6%. Así mismo, el volumen decreció mucho menos, alrededor de sólo 2%. Eso permitió a nuestros puertos mantener un apreciable dinamismo.

La carga total movilizada por nuestros terminales creció 7.5%, pasando de 39.4 millones de toneladas en el año 2013 a 42.3 millones en el 2014. De ese total, el 50.6% correspondió a contenedores, y el restante 49.4% a mercancía no contenedorizada, granel sólido, granel líquido o carga rodante (APNc, 2015). El cual se muestra en la Tabla 33.

Los contenedores constituyen la forma más moderna y eficiente de movilizar la mercadería en los puertos, por lo que la tendencia mundial es a aumentar su participación en los totales. Así lo viene haciendo el Perú, como lo demuestra el sostenido incremento de dicha participación en las cifras totales, que de 41.3% en el 2010 pasó a 48.5% en el 2014.

ENAPU operó durante el año con los Terminales Portuarios de Salaverry, Ilo, MASP Arica, fluviales de Iquitos, Yurimaguas, Puerto Maldonado y los terminales de Lanchonaje de Chicama, Huacho y Supe. El terminal portuario General San Martín, concesionado al consorcio Paracas, fue administrado hasta el mes de agosto de 2014.

Tabla 33

Tipo de Mercancía

Tipo de mercancía	Unidad de medida	Año 2013	Año 2014	Variación %
	TEUS	2'044,264	2'221,991	8.7%
Contenedorizada	Unidades	1'293,396	1'396,225	8.0%
	TM	19'389,870	21'362,221	10.2%
Carga Fraccionada	TM	3'345,559	3'225,201	-3.6%
Gráneles Sólidos	TM	12'669,909	14'297,372	12.8%
Gráneles Líquidos	TM	3'547,431	3'062,281	-13.7%
Carga Rodante	TM	439,210	356,648	-18.8%
CARGA TOTAL		39'391,980	42'303,722	7.4%

Nota: Tomado de “Tipo de mercancía,” por ENAPU, 2015, Perú.

El crecimiento económico del país en el año 2015 fue de 2.5% según informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, destacando los sectores financiero, seguros, comercio y disminuyendo las actividades extractivas de minería e hidrocarburos y la pesca.

Durante el año 2014 el movimiento de carga alcanzó un incremento de 5% a nivel nacional y un mayor ingreso de 10% comparando los años 2013 y 2014. En el año 2014, ENAPU S.A. movilizó 4'787,773 TM de carga, cifra mayor en 5% con respecto al año 2013, teniendo una participación del 11.3% del total de TM que se movilizan con todos los terminales públicos y privados. La contribución porcentual de carga movilizada en el 2014 por terminal portuario es como sigue: el terminal portuario de Salaverry representó el 55.5%, siendo el granel sólido el tipo de carga que más se movilizó en dicho terminal, representando el 97.6%; le siguió el terminal portuario General San Martín con un 24.4% de carga movilizada, siendo también el granel sólido el tipo de carga que más se movilizó, representando el 78% (a pesar que se concesionó el 20 de agosto de 2014); le siguió el terminal portuario de Ilo con una participación de 9.1% siendo la carga de mayor

predominancia las de granel sólido. La siguiente Tabla 34 nos indica los movimientos de carga en toneladas métricas de los terminales portuarios de ENAPU.

Tabla 34

Movimientos de Carga en TM

	TM	Participación
Salaverry	2'658,400	55.5%
General San Martín	1'165,858	24.4%
Ilo	435,795	9.1%
MASP Arica	12,733	0.3%
Iquitos	425,874	8.9%
Chicama	0	0.0%
Supe	3,786	0.1%
Huacho	7,290	0.2%
Yurimahuas	76,933	1.6%
Pto. Maldonado	1,104	0.0%
TOTAL	4'787,773	100.0%

Nota: Tomado de “Memoria Anual 2014,” por ENAPU 2014, Perú. Recuperado de: http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/Memoria_ENAPU_2014.pdf

El terminal portuario de Ilo ubicado en la región Moquegua, provincia de Ilo, durante el año 2014 movilizó un total de 435,796 TM de carga, arrojando un incremento del 4.8% en relación al año 2013. En este periodo se atendió un total de 35 naves de alto bordo y 73 naves menores. El movimiento de contenedores fue de 2,681 TEUs. El mayor movimiento registrado fue la carga de exportación que alcanzó 319,560 TM, principalmente por embarque de mineral de hierro a granel y cobre. En la carga de importación se movilizó un total de 108,646 TM, correspondiente a descarga de trigo a granel. El terminal obtuvo durante el año el Certificado de instalación especial (CIPE), otorgado por la APN y válido por cinco años, lo cual le permite movilizar mercancías peligrosas como el nitrato de amonio y óxido de calcio (Cal viva). La Tabla 35 y Tabla 36 muestra el tonelaje acumulado de exportaciones e

importaciones respectivamente del 2014 con respecto al año 2013 según tipo de carga, y el crecimiento que se tuvo.

Tabla 35

Tonelaje Acumulado de Exportaciones por Tipo de Carga 2013 y 2014

Tipo de carga	Tonelaje Acumulado		Variación	%
	A diciembre 2013	A diciembre 2014		
A. Exportación	332,189.12	319,560.46	-12,608.67	-4%
A.1. Carga Fraccionada	66,832.80	66,911.17	78.37	0%
Harina de pescado	7,930.12	13,355.64	5,425.52	68%
Cobre	58,893.45	53,450.14	-5,443.31	-9%
Minera de Hierro	0	0.09	0.09	100%
Carbon Antracita	0.19	-	-0,19	-100%
Merc. Gral. (Sumin. Naves mayores)	0.41	57.71	57.3	13976%
Viveres (Sumni. Naves Mayores)	8.63	47.59	38.96	451%
A.2. Solida a Granel	241,793.42	228,085.14	-13,708.28	-6%
Mineral de hierro	241,793.42	228,085.14	-13,708.28	-6%
A.3. Granel Liquido	163.52	1,094.18	930.66	569%
Sumin. Naves Mayores (Agua)	118.65	1,022.50	903.85	762%
Combustible (Sumin. Naves Mayores)	44.87	71.68	26.81	60%
A.4. Contenedores	23,379.38	23,469.97	90.58	0%
A.4.1. Contenedores de 20'	16,497.42	17,029.08	81.66	0%
Cobre	15,825.69	15,709.90	115.79	-1%
Molibdeno	1,066.05	833.1	232.95	-22%
Cúrcuma	16.07	-	-16.07	-100%
Concentrado de Cobre	0	123.1	123.1	100%
Concentrado de Plata	0	297.99	297.99	100%
Escoria de Cobre	39.62	-	-39.62	-100%
Orégano	0	64.99	64.99	100%
A.4.2. Contenedores 40'	6,431.96	6,440.89	8.93	0%
Harina de pescado	3,474.50	1,588	1,886.50	-54%
Cobre	0	1,000.39	1,000.39	100%
Orégano	198.66	277.28	78.62	40%
Cúrcuma	0	11.97	11.97	100%
Paprika	0	17.01	17.01	100%
Cebolla	0	512.82	512.82	100%
Pota congelada	2,730.83	2,864.51	133.68	5%
Pulpo congelado	0	168.91	168.91	100%
Calamar congelado	27.97	-	-27.97	-100%

Nota: Tomado de "Memoria Anual 2014," por ENAPU 2014, Perú. Recuperado de: http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/Memoria_ENAPU_2014.pdf

Tabla 36

Tonelaje Acumulado de Importaciones por Tipo de Carga 2013 y 2014

Tipo de carga	Tonelaje Acumulado		Variación	%
	A diciembre 2013	A diciembre 2014		
A. Importación	80,911.51	108,646.12	27,734.61	34%
B.1. Carga Fraccionada	6,022.30	-	-6,022.30	-100%
Nitrato de Amonio (IMO 5.1)	6,022.30	-	-6,022.30	-100%
B.3. Granel cereales	74,473.66	106,626.58	32,152.92	43%
Trigo	74,473.66	106,626.58	32,152.92	43%
B.5. Contenedores	415.55	2,019.54	1,603.99	386%
B.5.1. contenedores DE 20'	0	543.12	543.12	100%
Mercadería general	0	479.53	479.53	100%
Equipos de minería	0	63.59	63.59	100%
B.5.2. Contenedores de 40'	415.55	1,476.42	1,060.87	255%
Mercadería general	347.4	1,470.60	1,123.20	323%
Mercancía peligrosa	0	5.82	5.82	100%
Maquinarias	19.95	-	-19.95	-100%
Equipos de minería	48.2	-	-48.2	-100%
B. Cabotaje descarga/embarque	2,178.48	1,240.69	937.79	-43%
C.1. Carga fraccionada	290.53	61.76	228.77	-79%
Mercadería general	203.54	23.22	-180.32	-89%
Pacotilla	86.99	38.54	-48.45	-56%
C.2. Grano líquido	1,307.83	1,178.93	128.9	-10%
Agua (Sumin. Naves menores)	791.18	861.17	69.99	9%
Combustible (Sum. Naves MY)	516.65	317.76	-198.89	-38%
C.3. Rodante (Vehículos)	580.12	-	580.12	-100%
Tanque de guerra	383.7	-	-383.7	-100%
Vehículos usados	5.8	-	-5.8	-100%
Camiones / Buses	5.12	-	-5.12	-100%
Porta Tropas	185.5	-	-185.5	100%
E. Imp/Exp-de/ para Bolivia	117.41	5,082.63	4,965.22	4229%
E.1. Carga solida a granel	-	5,082.63	5,082.63	100%
E.2. Carga rodante	96.42	-	-96.42	-100%
E.3. Contenedores de 40'	20.99	-	-20.99	
F. Actividad pesquera	524.09	567.34	43.25	8%
F.1. Carga Fraccionada	524.09	551.04	26.95	5%
Pacotillo	524.09	551.04	26.95	5%
F.2. Granel líquido	-	16.3	16.3	100%
Combustible	-	16.3	16.3	100%
H. Ingreso vía terrestre	-	698.69	698.69	100%
H.1. Contenedores	-	698.69	698.69	100%
H.1.1. Contenedores de 20'	-	148.58	148.58	100%
Mercadería general	-	148.58	148.58	100%
H.1.2. Contenedores de 40'	-	550.11	550.11	100%
Total general carga	415,900.608	435,795.919	19,895.31	4.8%

Nota: Tomado de "Memoria Anual 2014," por ENAPU 2014, Perú. Recuperado de:
http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/Memoria_ENAPU_2014.pdf

En la Tabla 37 mostramos el total del tráfico de naves en el año 2014 en unidades

Tabla 37

Trafico de Naves en el Año 2014

	Total año 2014	Alto bordo	*Naves Menores
Total	14,875	390	14,485
Salaverry	244	244	0
General San Martín**	95	94	1
Ilo	108	35	73
MASP Arica	239	12	227
Iquitos	10,214	5	10,209
Chicama	0	0	0
Supe	2,307	0	2,307
Huacho	763	0	763
Yurimahuas	819	0	819
Pto. Maldonado	86	0	86

Nota: Tomado de “Memoria Anual 2014,” por ENAPU 2014, Perú. Recuperado de: http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/Memoria_ENAPU_2014.pdf

En la Tabla 38 hacemos un comparativo del tráfico de naves registrados en el 2013 versus el 2014 en unidades.

En el año 2014, el terminal portuario de ENAPU Ilo registró un crecimiento del 41.1% respecto al año 2013, adicional participó con el 61% de contenedores (TEU’S) movilizado por la empresa. En cambio ENAPU S.A. registró un incremento de 5.4% en el tráfico de contenedores (TEU’S) respecto al año 2013. La Tabla 39 nos detalla por terminal:

El organismo supervisor de la inversión en infraestructura de transporte de uso público (OSITRAN) es el ente regulador de las tarifas portuarias, y realiza cada año una auditoria sobre reclamos comerciales. Las tarifas reguladas corresponden solo a los servicios de (a) amarre y desamarre, (b) uso de amarradero, y (c) uso de muelle, y las tarifas para el resto de servicios brindados por el terminal portuario de Ilo son de dominio público. En la Tabla 40 tenemos las tarifas de la entidad prestadora – ENAPU de los terminales de Ilo,

Salaverry e Iquitos, la cual nos resume los servicios a la nave, los servicios a la carga (Uso de muelle) y los servicios al pasajero.

Tabla 38

Tráfico de Naves Registrados en el 2013 Versus el 2014

	2013			2014			Variación Anual
	Alto bordo	*Naves Menores	Total Año 2013	Alto bordo	*Naves Menores	Total Año 2014	
Total	409	15,175	15,584	390	14,485	14,875	-4.5%
Salaverry	210	2	212	244	0	244	15.1%
Chimbote **	18	469	187	0	0	0	-100.0%
General San Martín ***	109	6	115	94	1	95	-17.4%
Ilo	41	79	120	35	73	108	-10.0%
MASP Arica	22	202	224	12	239	239	6.7%
Iquitos	9	11,521	11,530	5	10,209	10,214	-11.4%
Chicama	0	0	0	0	0	0	n.a.
Supe	0	1,394	1,394	0	2,307	2,307	65.5%
Huacho	0	875	875	0	763	763	-12.8%
Yurimahuas	0	630	630	0	819	819	30.0%
Pto. Maldonado	0	297	297	0	86	86	-71.0%

Nota: Tomado de “Memoria Anual 2014,” por ENAPU 2014, Perú. Recuperado de: http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/Memoria_ENAPU_2014.pdf

Una de las grandes desventajas del terminal portuario de ENAPU – Ilo es que no cuenta con un área específica de Marketing y Ventas, lo cual trae como consecuencia el no desarrollo de tráfico de cargas de exportaciones como importaciones, así mismo no hay un foco de salir a buscar clientes de nivel local como extranjeros, dando como resultado una desaceleración económica en el terminal de ENAPU, y desmotivación en sus colaboradores. El resto de sus servicios que ofrece el terminal tampoco están siendo utilizados de manera eficiente, como es el caso del servicio de sus almacenes, los cuales no generan rentabilidad al

terminal porque en muchos casos almacenan mercadería de los clientes con un período de tiempo de hasta 90 días sin recibir nada a cambio. La lentitud comercial que se percibe en el terminal de ENAPU se debe a que todo el personal incluyendo el mismo Gerente General está a la espera que este sea concesionado.

Tabla 39

Tráfico de Contenedores (TEU'S)

	2013	2014	Variación
Total	4,192	4,418	5.4%
Salaverry	34	249	632.4%
General San Martín**	42	19	-54.8%
Ilo	1,900	2,681	41.1%
MASP Arica	2,192	1,437	-34.4%
Iquitos	9	15	66.7%
Yurimahuas	15	17	13.3%

Nota: Tomado de "Memoria Anual 2014," por ENAPU 2014, Perú. Recuperado de: http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/Memoria_ENAPU_2014.pdf

Otros terminales portuarios como es el caso de TRAMARSA (el cual está ubicado en el mismo Puerto de Ilo) como Matarani salen a buscar sus propios clientes, ambos cuentan con una gerencial comercial, la cual tiene como objetivo fidelizar a los clientes actuales como identificar nuevos clientes.

Para cambiar la realidad del terminal portuario de ENAPU Ilo es necesario se trabaje desarrollando un clúster para la zona, como primer paso una alianza conjunta entre los siete terminales del Puerto de Ilo, segundo paso trabajo en equipo con diferentes agencias aduaneras, y como tercer paso el respaldo del gobierno central como regional con un plan maestro idóneo para el terminal.

Tabla 40

Tarifas Vigentes a Partir del 05 de Diciembre de 2013 – Entidad ENAPU (en US Dólares, no incluye IGV)

1. Servicios a la nave				
Concepto	Unidad de cobro	Iquitos	Salaverry	Ilo
Amarre y Desamarra de travesía internacional	Por operación	50.00	200.00	200.00
Amarre y Desamarre de itálica cabotaje	Por operación	18.95	67.80	37.80
Uso de amarradero: travesía internacional (Alto Bordo)	Metro de Eslora x hora	0.20	0.80	0.70
Uso de amarradero: travesía internacional (Bajo Bordo)	Metro de Eslora x hora	100.00	100.00	100.00
Uso de amarradero: tráfico cabotaje (Ato Bordo)	Metro de Eslora x hora	0.07	0.27	0.24
Uso de amarradero: tráfico cabotaje (Bajo Bordo)	Metro de Eslora x hora	33.90	33.90	33.90
2. Servicios a la carga. Uso de Huelle*				
Concepto	Unidad de cobro	Iquitos	Salaverry	Ilo
Carga Fraccionada	Por tonelada	2.50	6.80	4.00
Carga Rodante	Par tonelada	14.00	15.00	25.00
Carga Sólida a Granel	Par tonelada	2.00	2.00	2.00
Carga Líquida a granel	Por tonelada	1.00	t.00	1.00
Contenedor Lleno de 20 pies	Unidad	50.00	60.00	60.00
Contenedor Lleno de 40 pies	Unidad	90.00	90.00	90.00
3. Servicios al pasajero				
Concepto	Unidad de cobro	Salaverry		Ilo
Embarque de pasajeras	Por pasajera Embarcado	6.00		6.00

Nota. Toando de Tarifas máximas entidad prestadora ENAPU,” Por OSITRAN, 2013, Perú. Recuperado de http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/TARIFAMAX2013ENAPU/TARIFAS_MAXIMAS_ENAPU.pdf

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura

El terminal portuario de ENAPU Ilo es un muelle multipropósito, el cual cuenta con un tipo de espigón de atraque directo para naves de alto bordo, este terminal es un muelle operativo pero por su tiempo de vida (data del año 1970) presenta puntos de oxidación en todo el terminal como en los pilotes de muelle, así mismo presenta perdida de recubrimiento en los bordes de las vigas perimetrales y perdida de concreto en las losa de rodadura. Por lo

cual se requiere de inspecciones y estudios técnicos para determinar el real estado de los pilotes, viga mandil y losa de rodadura, con el objetivo de tomar las medidas correctivas para mantenerlo en mejores condiciones. Las dimensiones del terminal portuario de Ilo se detallan en la Tabla 41, que se muestra a continuación.

Tabla 41

Dimensiones del Muelle

Muelle de Atraque Directo Tipo Espigón Antisísmico	
- Largo	302 Metros
- Ancho	27 Metros
- Tipo de Construcción	Plataforma y Pilotes de Concreto Armado

Nota: Tomado de “Memoria Anual 2014,” por ENAPU 2014, Perú. Recuperado de: http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/Memoria_ENAPU_2014.pdf

Con respecto a los amarraderos con los que cuenta el Muelle, se tallan en la Tabla 42.

Tabla 42

Amarraderos Terminal Portuario ENAPU Ilo

AMARRADEROS	Profundidad	Longitud	Capacidad DWT
- Amarradero 1 - A	36 Pies	200 Metros	35,000
- Amarradero 1 - B	36 Pies	200 Metros	35,000
- Amarradero 1 - C	16 Pies	100 Metros	20,000
- Amarradero 1 - D	27 Pies	100 Metros	20,000
- Rampa de Desembarco	12 Pies	60 Metros	

Nota: Tomado de “Memoria Anual 2014,” por ENAPU 2014, Perú. Recuperado de: http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/Memoria_ENAPU_2014.pdf

La situación de las áreas de almacenamiento no es la más indicada, desde el punto de vista de infraestructura como de rendimiento, debido a que todos los almacenes están siendo utilizados en su capacidad al cien por ciento, como resultado de malas negociaciones del terminal con los clientes, por ejemplo existen dos casos puntuales a la fecha que no son solucionados, primero se cuenta con el almacén número cuatro abastecido de trigo importado con condición de 90 días y con tendencia a los 120 días de almacenamiento sin recibir nada a cambio, y el segundo caso, es que se cuenta con escoria de cobre ocupando casi la totalidad del almacén número seis.

El almacén de la zona uno cuenta con piso concreto armado con una capa de asfalto en la parte superior que presenta un estado de conservación regular. En la actualidad tiene alquilado 150 metros cuadrados a la empresa M&V Operaciones Logísticas SAC para depósito de sus equipos (tolvas y cucharas neumáticas).

El almacén de la zona dos cuenta con un piso de concreto armado que presenta un estado de conservación regular, almacena mercadería en general en contenedores llenos y vacíos. El almacén de la zona número tres cuenta con piso concreto armado con una capa de asfalto en la parte superior, el cual está deteriorado en un 40 por ciento. Requerirá de un estudio técnico para su mejoramiento integral y en la actualidad se encuentra almacenado 3,103 TM de Azufre a granel (Carga en tránsito para Bolivia).

El almacén en la zona cuatro, cuenta con piso de asfalto y su presentación es regular, y en la actualidad se almacena 3,343 TM de Trigo a granel. El almacén en la zona cinco, cuenta con piso de asfalto, su presentación también es regular, y se encuentran almacenados 21,041 TM de Trigo a granel. El almacén de zona seis, es de tierra sin tratar, y en la actualidad se encuentra almacenado 59,274 TM de escoria a granel de la empresa consorcio Virgencita de Copacabana. Desde el mes de julio del año 2013 se le suspendió el ingreso para almacenaje, debido a que mantienen deuda por dicho concepto. Los números y tipos de almacenes con los que cuenta el terminal portuario de ENAPU Ilo se detallan en la Tabla 43.

4.1.4. Finanzas y contabilidad

La administración de las finanzas y contabilidad del puerto se encuentran a cargo del Fondo nacional de financiamiento de la actividad empresarial (FONAFE), entidad del estado encargada de normar y dirigir su actividad empresarial. De acuerdo al sistema de contrataciones del estado, en el año 2015 se han contratado los servicios y adquisiciones mostrados en la Tabla 45

Tabla 43

Almacenes del Terminal Portuario de Ilo

Almacenes	Uso	Área
ALMACÉN N° 1	Mercadería general Capacidad 3,000 TM	1,634
ZONA N° 5 (*)	Vehículos, Mercadería General, Graneles Capacidad 22,950 T.M.	8,540
Zonas		
ZONA N° 1	Mercadería General, Contenedores Llenos y Vacíos. Capacidad 2,755 T.M.	1,200 m2
ZONA N° 2	Mercadería General, Contenedores Llenos y Vacíos. Capacidad 11,019 T.M.	4,800 m2
ZONA N° 3	Mercadería General, Contenedores Llenos y Vacíos. Capacidad 27,549 T.M	11,000 m2
ZONA N° 4	Vehículos y Granos Capacidad 26,310 T.M	11,360 m2
ZONA N° 6 (**)	Mercadería General y Contenedores Vacíos Capacidad 10,000 T.M	10,000 m2

(*) Zona acondicionada como Recinto Especial para almacenar Carga Peligrosa, y autorizado por Autoridad Marítima.

(**) Zona afirmada sin pavimentar.

Nota: Tomado de “Memoria Anual 2014,” por ENAPU 2014, Perú. Recuperado de:
http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/Memoria_ENAPU_2014.pdf

En la Tabla 44 se detallan todos los equipos con los que cuenta el Terminal Portuario de Ilo.

El financiamiento de las mencionadas actividades ejecutadas por terceros se ha efectuado a través de recursos propios de ENAPU. Con respecto a los ingresos para el año 2015, al mes de junio ENAPU Ilo ha generado S/. 1'876,756.00 que representan un incremento de 10.47% sobre los ingresos del periodo anterior. Con relación a los egresos a junio del 2015 estos se sitúan en S/. 1'814,630.11 que representa una reducción de más del 100% respecto al periodo anterior y de continuar esta tendencia se revertiría la pérdida del

año 2014 y se obtendría utilidad para el presente ejercicio. Con respecto a los gastos financieros al primer semestre del año 2015 estos han tenido una reducción de 73.38% respecto al año anterior (ver Tabla 45).

Tabla 44

Equipo del Terminal Portuario de Ilo

De manipuleo	Capacidad LBS. y/o TONS.	Cantidad
07 tractores	2,270 T.M.	7
	2,200 T.M.	3
	20,000 T.M.	1
11 elevadores de horquilla	13,500 T.M.	1
	2,800 T.M.	3
	2,270 T.M.	3
01 grúa	18 Tons.	1
02 portacontenedor	40 T.M.	2
01 grúa portacontenedor	45 T.M.	1
04 tractor tráiler	40 T.M.	4
33 vagonetas	2.5 a 30 Tons.	33
02 balanzas camioneras	100 Tons.	2
01 grupo electrógeno	80 KW	1

Nota: Tomado de "Memoria Anual 2014," por ENAPU 2014, Perú. Recuperado de:
http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/Memoria_ENAPU_2014.pdf

Por otro lado respecto al patrimonio al año 2014 este es positivo y mostrado una recuperación en relación al año 2013 en el cual fue S/.- 7'076,074.00 dado que mantenía resultados acumulados negativos, adicionalmente es importante mencionar que ENAPU Ilo no posee deuda financiera a largo plazo, se observa que ambos recursos a largo plazo tanto (a) patrimonio como (b) deuda no corriente no cubren en su totalidad el activo fijo, por ende no generan excedentes a partir de los recursos a largo plazo que financien a su vez activos corrientes operativos como las cuentas por cobrar, como resultado del análisis anterior, el pasivo a corto plazo se encuentra financiando el activo fijo, tal contexto posiciona a la empresa en una situación de riesgo debido a que se eleva la probabilidad de una cesantía de pagos, situación que contribuye a aumentar el riesgo crediticio frente a las entidades financieras.

Tabla 45

Servicios y Adquisiciones del Terminal Portuario de Ilo al Tercer Trimestre del Año 2015

Concepto	Monto S/	Periodo
Adquisición de útiles de escritorio	15,000	mar-15
Mantenimiento preventivo de equipos de cómputo, impresoras y servidores	14,500	abr-15
Mantenimiento preventivo y correctivo a sistema eléctrico de equipos de manipuleo, tracción, barredoras, motobomba contra incendios del TP Ilo	34,000	abr-15
Adquisición de uniformes administrativos y operativo para el personal de varones del Terminal Portuario de Ilo	35,000	may-15
Adquisición de combustible disel	125,000	jul-15
Exámenes médicos clínicos al personal del Terminal Portuario de Ilo	12,250	abr-15
Adquisición de cintas y tintas para impresoras de diferentes marcas TP Ilo	27,500	jun-15
Recarga y mantenimiento de extintores y accesorios	15,000	jul-15
Estudio para el sembrado de dos boyas de amarre a la altura del cabezo del muelle del TP Ilo	90,000	ene-15
Servicio de mantenimiento del sistema de CCTV	15,000	ago-15
Pintado de cerco perimétrico interior y exterior del Terminal Portuario de Ilo	80,000	oct-15
Mantenimiento preventivo y correctivo a sistema eléctrico de torres, postes de alumbrado, luces de enfilamiento faros de posición y boyas del TP Ilo	40,000	mar-15
Reparación y sustitución parcial de sardineles de madera en el muelle del TP Ilo	80,000	abr-15
Estudio técnico y construcción de muro de cemento y sardinel en zona N° 3 del TP Ilo	36,000	jun-15
Relleno y pavimentación de 1000 m2 y construcción de sardinel zona 04 del TP Ilo	120,847	ago-15
Servicio de limpieza de oficinas administrativas, operativas, mantenimiento y seguridad del Terminal Portuario de Ilo	62,000	sep-15
implementación de cámaras inalámbricas	180,000	ene-15
Estudio técnico y reparación de techo en instalaciones administración, operaciones, seguridad, almacenes, y mantenimiento del Terminal Portuario de Ilo	165,000	mar-15
Servicios de un técnico electricista para el servicio de mantenimiento general en las instalaciones en el TP Ilo	24,000	mar-15
Servicio profesional en el asesoramiento en la ejecución de los procesos 2015	40,000	mar-15
Servicio de vigilancia para el Terminal Portuario de Ilo	850,000	sep-15
Servicio técnico profesional de logística, abastecimiento y recursos humanos	16,000	ene-15
Adquisición de canastas navideñas, productos varios para el Terminal Portuario de Ilo	30,000	oct-15
Adquisición de 02 elevadores de 10TM y 02 elevadores de 05 TM para el TP Ilo	5'911,280	ene-15
Adquisición de 02 terminales trucks 4 x 2 y 02 plataformas de 50 TM para el TP Ilo	803,682	ene-15
Estudio y reparación de plataforma de rodadura de la zona N° 03	12,000	jun-15
Supervisión obra mejoramiento de iluminación del Terminal Portuario de Ilo	20,000	mar-15
Evaluación e inspección subacuática del estado de 04 boyas y accesorios grites ganchos cadenas	80,000	abr-15

Nota. Tomado de "Planes Anuales - Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado – Perú," por ENAPU, 2015, Perú. Recuperado de <http://www.enapu.com.pe/web/transparencia.php?ID=1708>

ENAPU Ilo mantiene una política de liquidez baja su ratio de liquidez en los últimos cuatro años es negativo, con el fin de que se genere liquidez, los recursos a largo plazo deben cubrir por lo menos las inversiones netas entendidas como los activos operativos corrientes menos los pasivos operativos corrientes. En el caso de ENAPU Ilo los recursos a largo plazo ni siquiera cubren las inversiones netas recurriéndose a obligaciones a corto plazo, por ende la empresa sigue una política de liquidez baja. Se observa que durante los últimos cuatro años la empresa no ha recurrido a endeudamiento a largo plazo, ello contribuye a que el financiamiento de las operaciones sea más costoso, debido a que el accionista exigirá una rentabilidad mayor por el capital invertido.

De acuerdo al estado de situación integral se observa que los ingresos de la empresa han tenido una disminución de un 24.34% respecto a los ingresos del año anterior los cuales ascendieron a S/. 4'687,277.00, así mismo estos están conformados en 80% por ingresos provenientes de servicios de carga y un 17% y 3% por servicios de naves y servicios complementarios respectivamente, con la caída de los ingresos del año 2014 se confirma la tendencia a la baja la cual se viene dando desde el año 2013. Los ingresos por servicios de carga son los más importantes de la empresa y son los que han presentado una fuerte caída ello debido a la disminución en la demanda por servicios portuarios como consecuencia de la caída del precio de los minerales y el bajo dinamismo del puerto para captar nuevos clientes (ver Tabla 46).

Muestra de todos estos acontecimientos la utilidad de la empresa en los últimos cuatro años ha sido negativo reportando una pérdida de S/1'779,219.00 y S/. 43,006.00 para los años 2013 y 2014 respectivamente. El costo de venta para el último periodo ha mostrado una mejora representando el 43% de los ingresos frente a un 64% y 58% de los años 2013 y 2012 sin embargo el gasto administrativo es demasiado alto representa en promedio en los tres

últimos años un 78% de los ingresos motivo por el cual la empresa viene reportando pérdidas año tras año

Tabla 46

Estado de Situación Integral del Terminal Portuario de ENAPU – ILO

CONCEPTO	2011	2012	2013	2014
Activo corriente				
Efectivo y equivalente de efectivo	301,130	63,684	635,441	856,843
Cuentas por cobrar comerciales - neto	38,468	233,273	1,238,320	1,742,327
Otras cuentas por cobrar relacionadas	-18'392,274	-18'342,262	-20'595,692	-20'176,669
Otras cuentas por cobrar	128,795	152,816	137,217	126,733
Inventarios netos	330,215	323,077	308,527	251,767
Gastos pagados por anticipado	80,819	122,235	-	-
Total activo corriente	-17'512,847	-17'447,176	-18'276,187	-17'199,001
Activo no corriente				
Propiedades planta y equipo - neto	12'401,740	12'058,217	11'214,157	30'297,093
Activos intangibles - neto	-	-	-14,045	-14,045
Total activo no corriente	12'401,740	12'058,217	11'200,112	30'283,049
Total activo	-5'111,106	-5'388,959	-7'076,074	13'084,048
Pasivo corriente				
Cuentas por pagar comerciales	-27,900	213,740	257,854	204,758
Otras cuentas por pagar	532,951	410,560	628,948	581,530
Beneficios a los empleados corriente	183,400	-	-	-
Total pasivo corriente	688,451	624,300	886,801	786,288
Pasivo no corriente				
Provisiones no corriente	-	-	-	-
Total pasivo no corriente	-	-	-	-
Total pasivo	688,451	624,300	886,801	786,288
Patrimonio				
Capital	6'738,309	-5'830,309	-5'830,309	-7'609,529
Capital adicional	1'207,642	-	-	-
Reserva legal	-	-	-	-
Resultados acumulados	-13'033,155	441,961	-353,346	19'950,296
Ganancia (pérdida) neta periodo	-712,353	-624,911	-1'779,220	-43,006
Total patrimonio	-5'799,557	-6'013,259	-7'962,875	12'297,760
Total pasivo y patrimonio	-5'111,106	-5'388,959	-7'076,074	13'084,048

Nota. Tomado de “Estados Financieros del Terminal Portuario Ilo 2011,2012, 2013 y 2014 documentación interna,” por ENAPU, 2015, Perú.

En el siguiente grafico se aprecia la evolución de la utilidad / perdida en los últimos cuatro años.

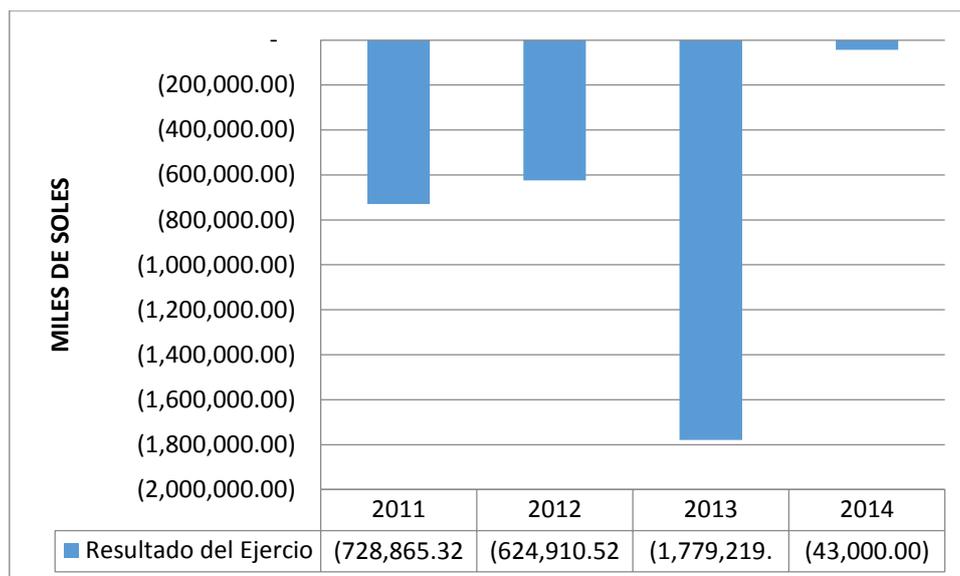


Figura 23. Evolución de la utilidad / pérdida neta del terminal portuario ENAPU Ilo. Tomado de “Estados Financieros del Terminal Portuario Ilo 2011,2012, 2013 y 2014 documentación interna,” por ENAPU, 2015, Perú.

4.1.5. Recursos humanos

El terminal portuario ENAPU Ilo cuenta con 31 personas en su centro de labores, de los cuales dos son ejecutivos, cuatro técnicos y 25 auxiliares. La cantidad del personal es relativamente pequeño pero para los movimientos con los que cuenta el terminal en todo el año es suficiente. El perfil con los que cuentan los colaboradores, es un perfil muy operativo, no cuentan con una visión ni objetivos a largo plazo, porque este terminal lleva tiempo esperando ser concesionado, y se percibe mucha pasividad de todos sus trabajadores los cuales están a la espera de la inversión privada.

Los trabajadores que laboran en el terminal portuario de ENAPU, renuevan contratos por seis meses, ya que por el momento solo cuentan con presupuesto para el primer semestre del 2016. Por el lado del factor humano de la salud, ENAPU S.A. como organización continuó desarrollando su plan de bienestar dirigido a todos los trabajadores con diferentes programas, como el cumplimiento de los objetivos de preservación de la salud ocupacional. Para ello la empresa en coordinación con ESSALUD llevó a cabo Programas Preventivos de Salud con buenos resultados.

Tabla 47

Estados de Resultados Integrales del Terminal Portuario de ENAPU – ILO (Soles)

Concepto	2011	2012	2013	2014
Ingresos operacionales				
Ventas				
Ingresos por servicios a la nave	838,430.90	1'025,964.65	816,842.12	837,529.43
Ingresos por servicios a la carga	3'546,013.48	4'504,505.96	4'462,824.08	3'901,535.31
Ingresos por servicios complementarios	158,918.24	118,992.03	159,711.78	131,961.48
Total ingreso bruto	4'543,362.62	5'649,462.64	5'439,377.98	4'871,026.22
Descuentos y rebajas	-	-631,670.52	-752,150.42	-569,054.90
Total ingresos netos de actividades ordinarias	4'543,362.62	5'017,792.12	4'687,227.56	4'301,971.32
Costo de ventas (operacionales)				
Suministros diversos	-128,862.55	-224,231.73	-112,731.69	-98,514.65
Remuneraciones	-991,587.12	-986,456.63	-862,271.50	-703,599.19
Servicios prestados por terceros	-560,137.78	-789,616.67	-706,942.52	-278,868.81
Tributos	-1,214.92	-1,116.13	-50,339.13	-3,231.31
Cargas diversas de gestión	-34,309.23	-21,934.60	-401,130.65	-6,995.40
Depreciaciones	-869,322.01	-852,697.82	-829,906.96	-717,933.44
Compensación por tiempo de servicios	-50,844.43	-58,437.90	-49,039.82	-47,242.72
Total costos de ventas (operacionales)	-2'636,278.04	-2'934,491.48	-3'012,362.27	-1'856,385.52
Utilidad (perdida) bruta	1'907,084.58	2'083,300.64	1'674,865.29	2'445,585.80
Gastos de administración				
Suministros diversos	-59,818.06	-121,273.18	-47,174.73	-67,222.60
Remuneraciones	-1'917,693.33	-1'754,359.27	-2'743,352.25	-1'266,366.21
Servicios prestados por terceros	-481,474.60	-417,508.31	-503,561.96	-916,939.15
Tributos	-192,013.79	-205,454.47	-259,107.69	-141,641.33
Cargas diversas de gestión	-351,727.49	-616,937.27	-413,537.06	-484,898.46
Depreciaciones	-70,736.30	-73,863.82	-68,476.52	-406,451.13
Otras provisiones	-	-9,944.16	-	-
Compensación por tiempo servicio	-117,509.28	-117,167.89	-86,582.40	-92,373.05
Total gastos de administración	-3'190,972.85	-3'316,508.37	-4'121,792.61	-3'375,891.93
Otros ingresos	574,954.44	648,604.84	746,210.61	741,219.66
Otros gastos				
Utilidad (perdida) operativa	-708,933.83	-584,602.89	-1'700,716.71	-189,086.47
Ingresos financieros	57,820.27	27,719.47	226,489.83	219,754.26
Gastos financieros	-77,751.76	-68,027.10	-276,797.71	-73,673.84
Provisión contingencias			-28,195.14	
Resultado antes de impuesto a la renta	-728,865.32	-624,910.52	-1'779,219.73	-43,006.05
Resultado del ejercicio	-728,865.32	-624,910.52	-1'779,219.73	-43,006.05

Nota. Tomado de “Estados Financieros del Terminal Portuario Ilo 2011,2012, 2013 y 2014 documentación interna,” por ENAPU, 2015, Perú.

Asimismo, en cumplimiento de lo establecido en la Ley n° 29783, Ley de seguridad y salud en el trabajo y su reglamento, ENAPU S.A. desarrolló acciones de atención de los riesgos ambientales y ocupacionales que pudieran afectar la salud de los trabajadores, a través de exámenes médicos ocupacionales. El programa de bienestar y atención de la Salud comprendió acciones de apoyo ante diagnósticos de cáncer para lo cual se mantuvo la contratación de ONCOSALUD, cuyo servicio médico oncológico alcanza a los trabajadores titulares de la empresa, sin límite de edad ni periodo de carencia, con la garantía de la cobertura total de los tratamientos oncológicos necesarios.

Tabla 48

Recursos Humanos a Nivel Nacional al 31 de Diciembre 2014

Unidad operativa	Total	Ejecutivos	Tecnicos 3.1	Tecnicos 3.2	Tecnicos 4.1	Auxiliares 4.2
Total general	396	34	37	22	129	174
Oficina principal	273	28	29	8	80	128
T.p.Huacho/supe	19		1	1	7	10
T.p.Ilo	31	2	1	3	18	7
T.p. Iquitos	16	2	1	3		10
T.p. Puerto Maldonado	3		1			2
T.p. general San Martin	3				2	1
T.p. Salaverry	36	2	2	7	20	5
T.p. Yurimaguas	11				1	10
Masp Arica	4		2		1	1
Modalidad						
Nombrado	395	13	37	22	129	174
Contratado (suplencia)	1	1				

Nota: Tomado de “Memoria Anual 2014,” por ENAPU 2014, Perú. Recuperado de: http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/Memoria_ENAPU_2014.pdf

La empresa también ejecutó el Plan anual de capacitación dirigido a los trabajadores quienes participaron en la capacitación de cursos en las especialidades de administración y gestión portuaria, operaciones portuarias, operaciones marítimas y fluviales, seguridad e higiene industrial, manejo de mercancías peligrosas, seguridad y salud en el trabajo y seguridad portuaria.

ENAPU S.A. a nivel a nacional implementó diferentes planes de capacitación para todos sus trabajadores, como el Plan de capacitación ejecutado por el Instituto de formación y capacitación portuaria – INFOCAP logró impartir durante el año 2014 un total de 130 cursos a nivel nacional, en los cuales participaron aproximadamente 1,400 trabajadores.

La capacitación interna comprendió temas como salud ocupacional y seguridad en él y trabajo, gestión de la capacitación, instructor portuario, manejo de maquinaria pesada y tarjador marítimo y portuario. La capacitación externa estuvo orientada a reforzar los conocimientos del personal en temas de: Régimen laboral privado general y especial, gestión

eficaz del fedatario, normas internacionales de información financiera, implementación del sistema de control interno, aplicación de normativa de contrataciones del estado entre otros.

La capacitación se extendió a la comunidad portuaria, a quienes brindó cursos en las especialidades de tarjador, operador de montacargas y operador de grúa móvil. El programa de capacitación portuaria se impartió organizadamente en los temas de: salud ocupacional y seguridad en el trabajo, contrataciones del estado, código PBIP básico I y II, OPIP, mercancías peligrosas, básico de seguridad portuaria. Asimismo, se amplió la capacitación a la comunidad portuaria en las especialidades de operador montacargas, operador de portacontenedor Reach Stacker, operador de grúa móvil, tarjador y estibador.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones

El puerto mantiene un software que administra la información a nivel local, el mismo que alimenta el sistema integrado de puertos a nivel nacional. El envío de información se realiza con frecuencia mensual. Los datos enviados corresponden (a) información financiera, (b) volumen comercializado, (c) tipo de carga, (d) indicadores de gestión entre otros. Así mismo el puerto cuenta con un sistema de intranet y extranet, con el fin de garantizar un servicio informático ininterrumpido, se implementó el plan de contingencia de servicios de red y ampliaciones en la sala de servidores, ampliando además, el 90 por ciento de autonomía en energía eléctrica. En los terminales portuarios a nivel nacional se ejecutó un trabajo integral de mantenimiento a la infraestructura inalámbrica, lo cual permitió la conexión de los equipos de informáticos de las zonas operativas RED y al SIO'P2 implementados.

En los terminales portuarios a nivel nacional se ejecutó un trabajo integral de mantenimiento a la infraestructura inalámbrica, lo cual permitió la conexión de los equipos de informáticos de las zonas operativas RED y al SIO'P2 implementados.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo

El terminal portuario de Ilo no cuenta con un departamento exclusivo dedicado a actividades de investigación y desarrollo, que se especialice en el continuo desarrollo de servicios y búsqueda de nuevos mercados.

El terminal portuario de Ilo tiene más de 45 años de creación y en todo ese tiempo no se ha realizado una renovación de sus instalaciones, por lo cual las condiciones tecnológicas con las que cuenta el terminal son básicas y no se realiza una renovación de las mismas puesto que la demanda que tiene el terminal no justificaría una inversión de ese tipo.

En el año 2014 ENAPU Callao otorgó la buena pro a la empresa TRITON TRADING-ITEM 1, por lo que se suscribió el contrato N° 021-2014 ENAPU S.A./ GL el 20 de octubre de 2014 por el monto de US\$ 299,720.00 dólares americanos incluido el IGV para la adquisición de dos terminales Trucks 4x2 y dos plataformas de 50 TM. Así mismo para el mejoramiento de la iluminación del muelle y zona de almacenamiento, incorporación del diagnóstico, evaluación y análisis de las zonas cuatro, cinco y seis, puerta tres y cerco perimétrico de la calle matará y ferrocarril del terminal portuario de Ilo, se convocó la Licitación pública N° 001-2014 ENAPU S.A./CALLAO otorgando a la empresa consorcio Moquegua el contrato N° 030- 2014 el 31 de diciembre de 2014 por el monto de S/ 1'879,213.74 nuevos soles incluido IGV (ENAPU, 2014).

Por último otra limitante con la que cuenta el terminal portuario de Ilo es que no existe una profundidad suficiente para el atraque de naves tipo Ro-ro.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de los factores internos (MAFI) cuenta con 11 factores de éxito, donde tres constituyen las fortalezas y mientras que ocho representan las debilidades. Cada peso asignado a los factores equivale a la importancia relativa de los mismos con el fin de que un puerto logre éxito en la industria. Por otro lado, los valores representan la

calificación otorgada al desempeño interno del terminal portuario de Ilo. El puntaje final otorgado al puerto corresponde a 2.04, por debajo del promedio de 2.5; ello implica que la organización internamente cuenta con una posición débil.

Tabla 49

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<u>Fortalezas</u>			
1 Ubicación y características geográficas	0.15	4	0.6
2 Intermodalidad del Puerto	0.10	3	0.3
Total (Fortalezas)	0.25		0.9
<u>Debilidades</u>			
1 Estructura Organizativa, Jerárgica y burocrática sin autonomía administrativa, económica, financiera y de recursos humanos	0.09	2	0.18
2 Carencia de departamento Comercial y de Marketing	0.12	1	0.12
3 La infraestructura portuaria no logra soportar el desarrollo de grandes proyectos	0.08	2	0.16
4 Manejo ineficiente de almacenes	0.08	1	0.08
5 Falta de Infraestructura para conexión férrea	0.08	1	0.08
6 Altos costos laborales	0.06	2	0.12
7 Los servicios y tarifas no se encuentran integrados en un precio único	0.08	2	0.16
8 Mano de obra calificada limitada y escasas en la automatización de los procesos	0.08	2	0.16
9 Infraestructura limitada para la expansión del puerto y accesos al mismo	0.08	1	0.08
Total (Debilidades)	0.75		1.14
Total	1.00		2.04

4.3. Conclusiones

El diagnóstico de los males que aqueja a una organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. De esta forma, los recursos se convierten en una ventaja competitiva teniendo en cuenta no solo su escasez, sino su alternativa de uso más rentable (D'Alessio, 2014).

El análisis interno sirve para determinar las fortalezas y debilidades de una organización, aspectos que son controlables, por ser parte del manejo de la organización. Las llamadas estrategias internas son aquellas que ayudan a la organización a tener más fortalezas que debilidades y así poder hacer frente a la competencia (D'Alessio, 2014).

La evaluación interna realizada sobre el terminal portuario de ENAPU Ilo, para la elaboración de la matriz MEFI dio como resultado que en la administración hay dependencia burocrática y falta de autonomía ya que las decisiones dependen de la central de ENAPU – Callao, en ventas y marketing hay una carencia para generar negocios sostenibles y la poca agresividad para identificar nuevas oportunidades de negocio debido a que no cuentan con un departamento específico de ventas y marketing, lo cual está siendo aprovechado por los terminales portuarios aledaños al puerto de ENAPU, respecto a infraestructura, operaciones y logística no cuentan con un sistema integrado, así mismo están haciendo un uso ineficiente de sus almacenes, a esto lo complementa la precariedad de sus procesos con los que cuenta y su limitación con la tecnología e innovación, por el lado del factor humano ENAPU Ilo cuenta con un grupo de 31 personas las cuales en su mayoría son personal operativo sin objetivos a largo plazo, ENAPU Ilo invierte en capacitaciones y programas de salud.

Las fortalezas identificadas son ubicación y características geográficas, e intermodalidad del puerto, entre las principales debilidades se encuentra la carencia de departamento comercial y de marketing, la falta de infraestructura para conexión férrea y los altos costos laborales, los cuales dependen del órgano central ubicado en la ciudad de Lima

Capítulo V: Intereses del Puerto de Ilo y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses del Puerto de Ilo

El principal interés del Puerto de Ilo es mejorar la eficiencia y rentabilidad del puerto, y para ello se requiere incrementar la carga exportadora e importadora, incrementar la capacidad de los almacenes, modernizar la infraestructura así como el equipamiento portuario, esto le permitirá recibir naves de mayor calado. Se debe considerar las (a) limitaciones físicas, (b) el deterioro por antigüedad, y (c) las fallas de mantenimiento del puerto (APNb, 2008).

Conforme con el Plan de nacional de desarrollo portuario, otorgar temporalmente la administración del terminal portuario de Ilo al sector privado mediante la concesión para la prestación de servicios portuarios que se dan en libre competencia (APNd, 2008), con el objetivo de mejorar la productividad y competitividad del Puerto de Ilo, para reducir considerablemente los costos operativos de la cadena logística con el objetivo de incremento de carga.

El Puerto de Ilo tiene como interés la captación de carga procedente de la macroregión sur que obedecería principalmente a la movilización de minerales, además la captación de carga de otros países como es el caso de Bolivia y Brasil quienes ha mostrado su intención de utilizar el Puerto de Ilo para movilizar su carga, principalmente minerales, granos y gas.

Por último el Puerto de Ilo tiene el interés, de consolidarse como puerto multimodal y multipropósito, para recibir todo tipo de carga, en especial las cargas de contenedores que representa el 32.2% de naves recibidas a nivel nacional, el Puerto de Ilo solo recibió el 2.3% de naves portacontenedores (APNe, 2014).

5.2. Potencial del Puerto de Ilo

Tal como se revisó en el capítulo III, el potencial del Puerto de Ilo se puede determinar al analizar sus fortalezas y debilidades a través de los siguientes siete dominios:

Demográfico. La población de Moquegua alberga solo el 0.58% de la población del Perú, es la segunda región con menos población después de Madre de Dios, siendo parte de la macro región sur conformada por Arequipa, Moquegua, Puno y Tacna en su conjunto tiene el 16.5% de la población del Perú, el cual tienen 31'151,643 habitantes en el año 2015 (INEIb, 2015). La región más poblada del Perú es Lima que concentra el 32% del total de la población producto de la centralización. Considerando que se incluya como su zona de influencia del Puerto de Ilo a Brasil y Bolivia, se podría incrementar la población de la zona de influencia de estos países con un total de 10'631,486 en Bolivia y 202'656,784 en Brasil. Tiene como área de influencia los departamentos de Puno, Tacna, Moquegua, Arequipa, Cuzco y la República de Bolivia. En la Tabla 50 se muestra la población de América latina y el Caribe.

Tabla 50

Población de América Latina y el Caribe

País	Población a mediados del 2014 (Millones)
América Latina y el caribe	618.0
El Caribe	43.0
América Central	165.0
Belice	0.4
Costa Rica	4.8
El Salvador	6.4
Guatemala	15.9
Honduras	8.2
México	119.7
Nicaragua	6.2
Panamá	4.9
América del Sur	410.0
Argentina	42.7
Bolivia	10.3
Brasil	202.8
Chile	17.7
Colombia	47.7
Ecuador	16.0
Guyana	0.7
Guyana Francesa	0.3
Paraguay	6.9
Perú	30.8
Suriname	0.6
Uruguay	3.4
Venezuela	30.2

Nota: Tomado de "Población de América Latina y el Caribe," por CEPAL, 2015, Naciones Unidas.

Geográfico. El Puerto de Ilo está ubicado en el sudoeste del Perú y en la parte central del sur del continente, cuenta con una ubicación geográfica estratégica con respecto a los demás puertos de Perú, tienen acceso terrestre a las principales vías de comunicación del Perú y además se ve beneficiado directamente con las carreteras del IIRSA las cual favorece su llegada a países como Brasil, Paraguay, Bolivia y Chile

Tabla 51

Vías de Comunicación

	TERRESTRE	MARITIMO
Moquegua	90 Km.	--
Arequipa	359 Km.	--
Puno	680 Km.	--
Cuzco	1,050 Km.	--
Iñapari	1,200 Km.	--
Edo Acre- Rio Branco	1,610 Km.	--
Desaguadero	400 Km.	--
La Paz	500 Km.	--
Puerto Suarez	2,040 Km.	--
Lima	1,269 Km.	--
Callao	1,269 Km.	516 Millas Náuticas
Matarani	300 Km.	63 Millas Náuticas
Tacna	159 Km.	--
Arica	205 Km.	86 Millas Náuticas

Nota: Tomado de "Ubicación e Influencia del Puerto de Ilo," por ENAPU, 2016, Perú. Recuperado de <http://www.enapu.com.pe/web/contenido.php?id=1303762107>

Económico. El producto bruto interno real de Moquegua es de S/. 2,815.80 millones, siendo el PBI per capital de S/. 15,932.25 al 2015. La tasa de crecimiento del PBI real del 2010 al 2013 es de 13.63%, siendo la tasa de crecimiento del PBI per capital de 2010 al 2013 de 10.04%. Según el índice de competitividad de las regiones, Moquegua ocupa el segundo lugar después de Lima Metropolitana en desarrollo económico, manteniendo este lugar desde el 2008. Alcanzando un crecimiento del 26.28% el 2015, esto se debe a la actividad minera o actividades estrechamente relacionadas a esta como la manufactura. El crecimiento del 2015 fue menos que el del 2014 en el cual se registró un 26.80%. Las exportaciones de Moquegua ocupan el puesto 14 de Perú, representando el un Índice de competitividad de 4.57 en

comparación con el que ocupa el primer lugar que es Lima Metropolitana con un índice de 70.20 (CENTRUM Católica, 2015).

Ilo cuenta con un Centro de exportación, transformación, industria, comercialización y servicios de Ilo (CETICOS Ilo) es un área geográfica limitada que tiene el carácter de zona primaria aduanera de trato especial, es decir un espacio terrestre autorizado para operaciones de desembarque, embarque, movilización y depósito de mercancías. CETICOS Ilo se encuentra a menos de ocho kilómetros del Puerto de Ilo, 100 kilómetros de Moquegua, 151 kilómetros de Tacna, 526 kilómetros de Bolivia y a menos de 2.5 mil kilómetros de Brasil, esto lo constituye como un centro productivo y comercial tanto regional como internacional con gran potencial para consolidarse como centro logístico del comercio exterior (BCRP, 2014).

Los principales productos que se exportan a través de puerto son la harina de pescado, el cobre, minerales de hierro, molibdeno, productos agropecuarios (en menor intensidad) como el pimiento, orégano, pápikra, y productos congelados como el pescado, el pulpo y la pota. Dentro de los principales productos importados se tiene el trigo, el nitrato de amonio, maquinarias y equipos y, hasta hace unos años, los vehículos usados (BCRP, 2014).

Las exportaciones de productos mineros, que comprenden tanto las ventas de concentrados como de minerales refinados, constituyen el primer rubro de exportación de Moquegua, y representan cerca del 98 por ciento del grupo de exportaciones tradicionales. En el año 2013 alcanzaron los US\$ 2,210 millones, de los cuales los principales productos en términos de valor son el cobre (91.1 por ciento del total exportado en minería), el oro (6.4 por ciento) y la plata (2.5 por ciento). Con respecto a la producción de minerales metálicos, la región es eminentemente cuprífera, no obstante se tienen operaciones de plata y oro. Durante el 2012, la producción de cobre explicó el 73 por ciento del valor bruto de producción minera regional, el oro 18 por ciento, la plata cinco por ciento y la diferencia en Molibdeno.

Tecnológico-científico. Con la globalización se hace cada vez más accesible la tecnología, siendo una oportunidad para adquirir y renovar maquinaria y equipos, sin embargo esto aún está limitada para los pequeños inversionistas. La información se ha convertido en el principal capital al que aun la región y el puerto tienen limitado acceso (Ceticos Ilo, 2012).

Histórico-psicológico-sociológico. Según el índice de competitividad del Perú, Moquegua ocupa el primer lugar en el pilar Persona siendo los factores donde es el número uno a nivel nacional en el ranking de educación escolar y formación laboral, debido al desarrollo de la educación técnica (CENTRUM, 2015).

Aun se tienen oportunidades de desarrollo en la educación superior universitaria y especialistas, según el plan estratégico de las CETICOS Ilo, “Cuando se trata de especialistas en diferentes áreas laborales, las dificultades son mayores cuando no alejamos de la capital, constituyéndose en una dificultad que genera tensiones, por la exigencia de la población de la región a acceder a puestos, mientras las empresas tienden a traer especialistas de Lima” (Ceticos Ilo, 2012).

Organizacional-administrativo. El Puerto de Ilo es administrado por organismos privados y estatales, cuenta con siete terminales portuarios de los cuales uno está a cargo por el Estado peruano y es administrado por ENAPU, los otros seis terminales están administrados por empresas privadas, perteneciendo tres de estos terminales a la empresa Southern Perú. En la Tabla 52 podemos ver las terminales y las empresas que los administran

Militar. Dentro del territorio de Ilo, se encuentra presente La Dirección general de capitanías y guardacostas de la marina de guerra del Perú la cual ejerce la autoridad marítima, es responsable de normar y velar por la seguridad de la vida humana, la protección del medio ambiente y sus recursos naturales, tiene como función reprimir todo acto ilícito; ejerce

control y vigilancia de todas las actividades que se realizan en el medio acuático, en cumplimiento de la ley y de los convenios internacionales.

Tabla 52

Terminales Portuarios del Puerto de Ilo

Terminales	Empresa	Alcance	Público		Privada	
			Publico	Privado	Publico	Privado
Terminal Portuario mixto	Enersur	Regional				X
Terminal Portuario boyas - Líquidos	Tramarsa	Nacional				X
Terminal Portuario multipropósito – Patio Puertos	Southern Perú	Nacional				X
Terminal Portuario multipropósito	Enapu S.A.		X			
Terminal Portuario boyas	Consortio Terminales	Regional		X		
Terminal Portuario mixto	Southern Perú	Nacional				X
Terminal Portuario boyas	Southern Perú	Regional				X

Nota. Tomado de “Terminales Portuarios del Puerto de Ilo,” por ENAPU, 2015, Perú.

5.3. Principios Cardinales del Puerto de Ilo

Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización de su entorno (D'Alessio, 2014), para determinar las oportunidades y amenazas del Puerto de Ilo, es necesario analizar los siguientes principios cardinales:

Influencia de terceras partes. La región de Moquegua esta influencia principalmente por el gobierno central, además de diferentes organizaciones y entidades públicas, en el caso del terminal portuario del Ilo está influenciado por instituciones como Proinversión, ENAPU y la APN, el gobierno central asigna el presupuesto para el funcionamiento de Enapu que este asigna al terminal portuario de Enapu en Ilo. Los terminales de propiedad SPCC, ENERSUR, TRAMARSA, y Consortio Terminales, como son privadas depende de sus propios presupuestos, además de la APN. El Puerto de Ilo puede verse favorecido si Brasil y Bolivia deciden sacar su carga por sus terminales portuarias.

Lazos pasados y presentes. El Perú tiene una relación fuerte con la república de Bolivia, en este año se llevó a cabo el I Gabinete binacional Perú-Bolivia, realizado en Puno teniendo como agenda desarrollar medidas para: (a) medio ambiente y recursos humanos, (b) seguridad y defensa, (c) desarrollo económico, asuntos sociales y fortalecimiento institucional, y (d) infraestructura para la integración y el desarrollo (Gestionod, 2015) además de la intención que tiene Bolivia de obtener una salida no soberana por el Puerto de Ilo para canalizar por esa vía sus operaciones comerciales. En el caso de Chile actualmente tiene fuerte presencia en inversión de empresas chilenas en el Perú, siendo el Perú el principal destino del capital chileno, además que el Perú es el segundo país en cantidad de empleos generados por la inversión chilena en el mundo (Gestione, 2015) y poniendo fin con el diferendo marítimo, gracias por la corte de la Haya se definió la frontera marítima entre Perú y Chile, donde la Haya reconoció un 70% de la demanda por parte de Perú.

Contrabalance de los intereses. Entre los competidores importantes tenemos al puerto de Matarani y Arica, teniendo un costo logístico menor al Puerto de Ilo, con la concesión del terminal portuario de ENAPU en Ilo, los costos logísticos se reducirán, además de la intención de Bolivia y Brasil de usar el Puerto de Ilo para sacar sus exportaciones que hace más atractivo la concesión del puerto.

Conservación de enemigos. Con la ampliación del puerto de Matarani y el uso del Puerto de Arica para exportar la mayoría de los productos de Bolivia, obliga a que el Puerto de Ilo mejore en su infraestructura y accesos, en el caso del Terminal portuario de ENAPU a ser concesionado, para mejorar los costos logísticos y ampliar sus almacenes que daría oportunidad de incrementar la salida de productos de Bolivia además de la ampliación de SPCC en Toquepala que duplicara su capacidad de molienda.

5.4. Matriz de Intereses del Puerto de Ilo (MIO)

Tabla 53

Matriz de Intereses del Puerto de Ilo (MIO)

	Vital	Intensidad de Interés	
		Importante	Periférico
1 Incrementar la cantidad de carga que se mueva a través del Puerto de Ilo (Macroregion sur, Brasil, Bolivia y Chile)	(Puerto de Matarani)	ENAPU, Transmarsa, (Arica, Iquique, Valparaíso)	
2 Modernizar la infraestructura y tecnología del puerto para incrementar la eficiencia de los servicios portuarios mediante la concesión.	ENAPU, (Puerto de Matarani)	SPCC	
3 Incrementar la capacidad de almacenaje de carga	ENAPU	Comunidad, exportadores, importadores	
4 Desarrollo como puerto multimodal y multipropósito		ENAPU, (Matarani)	(Arica, Antofagasta, Iquique)
5 Desarrollo económico de la región		Estado Peruano	

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) para el puerto de Ilo son los objetivos estratégicos; y representan los resultados que espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos es de 10 años, apuntando a ser implementado para el 2025.

OLP1. Al 2019, obtener una rentabilidad del 10% sobre la venta de servicios portuarios. En el caso del terminal portuario de ENAPU en Ilo vemos que la utilidad neta del año 2012, 2013 y 2014 fueron -624,910; -1'779,219 y - 43,000 respectivamente.

OLP2. Al 2021, participar del 30% de la exportación e importación de Bolivia. Actualmente el 95% de la carga de Bolivia sale por Chile, El puerto de Ilo está representado por el terminal portuario de TRAMARSA que transporta líquidos: aceites y alcohol al 100 por ciento de su capacidad con carga procedente de Bolivia por medio de su terminal multiboyas.

OLP3. Al 2018, participar con el 10% de la exportación de Soya de Brasil.

Actualmente no se transporta carga de Brasil, pero está en evaluación el proyecto del ferrocarril interoceánico que apunta unir Perú y Brasil para sacar la carga de Brasil hacia China.

OLP4. Al 2022, integrar al 100% la operación logística con el servicio ferroviario hacia Brasil y Bolivia, actualmente se está avanzando con este objetivo con los proyectos de las IIRSA.

OLP5. Al 2025, incrementar la capacidad de carga en TM de dos millones a 10 millones.

5.6. Conclusiones

En el presente capítulo se analizó los interés, potenciales y principios cardinales del puerto de Ilo, logrando formular cinco objetivos de largo plazo que serán logrados en el año 2025, el éxito de los objetivos dependerá del posible intercambio comercial con los países de Brasil y Bolivia, que tiene expectativas altas de sacar su carga por el puerto de Ilo, esto implica que el puerto de Ilo debe incrementar su capacidad de carga de dos millones a cuatro millones de toneladas métricas.

En el puerto de Ilo se tiene un terminal portuario administrado por Enapu, esto quiere decir que existe una dependencia del gobierno central, perjudicando su productividad y siendo menos competitivo en comparación con los otros puertos cercanos como Matarani y Arica. Siendo de interés que el puerto de Ilo se concesiones para lograr ser competitivo mejorando su infraestructura y tecnología en base a la administración privada.

La región Moquegua está ubicada en segundo lugar detrás de Lima según el índice de competitividad regional del Perú elaborado por Centrum Católica, de mantenerse en ese lugar en el largo plazo el desarrollo de la región sería muy prometedor lo cual la llevaría a consolidar a la región Moquegua en la Macroregion Sur.

Capítulo VI: El proceso Estratégico

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz es quizá la más importante y conocida, debido a que permite realizar el análisis situacional de la organización, para generar estrategias en los cuatros cuadrantes de la matriz: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO) y Debilidades y Amenazas (DA). Se copian las oportunidades y amenazas registradas en la MEFÉ, y las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI, generando principalmente las estrategias externas, y eventualmente las estrategias internas.

Según la Tabla 54 se analizó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del puerto, elaborando 14 estrategias que conforma la MFODA.

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

La MPEYEA es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. Se analiza sobre un plano XY, los factores relativos de la organización son considerados en los ejes X- y Y+ que corresponde a la ventaja competitiva y la fortaleza financiera respectivamente, y los factores relativos a la industrial en los ejes Y- y X+ que corresponde a la estabilidad del entorno y fortaleza de la industrial respectivamente, se forman cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: (1) agresiva, (2) conservadora, (3) defensiva y (4) competitiva. El resultado del uso de la MPEYEA indica la postura estratégica más apropiada para la organización (D'Alessio, 2014).

En la Tabla 55 se califica cada uno de los factores determinantes de la MPEYEA para el Puerto de Ilo

Tabla 54

Matriz FODA del Puerto de Ilo

Fortaleza		Debilidades	
1 .Ubicación y características geográficas		1 .Estructura organizativa, jerárquica y burocrática sin autonomía administrativa, económica, financiera y de recursos humanos	
2 .Intermodalidad del Puerto		2 .Carencia de departamento comercial y de marketing	
		3 .La infraestructura portuaria no logra desarrollar grandes proyectos	
		4 .Manejo ineficiente de almacenes	
		5 .Falta de infraestructura para conexión férrea	
		6 .Altos costos laborales	
		7 .Los servicios y tarifas no se encuentran integrados en un precio único	
		8 .Mano de obra calificada limitada y escasez en la automatización de los procesos	
		9 Vías de acceso limitadas	
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
1 .Crecimiento económico mundial, China a 7% en los próximos 10 años	- Integración del sistema de transporte intermodal para llegar a los mercados de Bolivia y Brasil mediante vías férreas. F1, O2 y O7	- Concesión del terminal portuario de ENAPU. D1, D3, D4, D6, D7, D8, O1, O2 y O6	
2 .Integración ferroviaria Brasil-Bolivia-Perú	- Desarrollo del mercado mediante la firma de convenios de exclusividad con el sector minero nacionales, y sector agrícola de Brasil (soya) y minero de Bolivia (hierro). F1, O2, O3 Y O7	- Desarrollo de mercado mediante la creación de oficinas comerciales y de marketing en Bolivia y Brasil. D2, D7, O1, O2 y O7	
3 .Ejecución y ampliación de proyectos minero	- Desarrollo de servicios que alienten el sector de pesca industrializada. F1, O4 y O5	- Construcción de dos terminales portuarios al norte y sur del Puerto de Ilo. D1, D3, O1, O2, O3, O5, O6 y O7	
4 .Firma de tratado TTP	- Integración de los servicios portuarios con el objetivo de generar una tarifa única competitiva. F2, O2, O3 y O7	- Incrementar capacidad de almacenamiento con la ampliación de almacenes sobre ganando terreno al mar, e integración vertical hacia atrás mediante una alianza estratégica con Ceticos Ilo. D3, D4, O2, O3 y O7	
5 .Aumento de recurso hidrobiológico (Tratado de la Haya)		- Suscribir convenios con centros educativos de la zona, para mejorar las competencias técnicas en carrera relacionadas a la actividad portuaria. D8, O2, O3 y O6	
6 .Desarrollo de TIC para el flujo de información entre operadores logísticos			
7 Diversificación de rutas marítimas de las empresas Brasileñas y Bolivianas			
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
1 . Ampliación del puerto de Matarani	- Incremento de la productividad del puerto mediante la construcción de un rompe olas. F1 y A4	- Generar una alianza estratégica con el Puerto de Matarani, mediante acuerdos comerciales para dar servicio a grandes proyectos donde se necesite la capacidad de TM de ambos. D3 y A1	
2 . Restricciones para el desarrollo del cabotaje	- Diversificación de ruta, aprovechando la multimodalidad del puerto mediante el cabotaje. F1 y A2	- Desarrollo del puerto para atraque de buques de mayor tamaño, teniendo un mayor calado. D3 y A3	
3 .Tendencia mundial de incremento de los tamaños de los buques		- Desarrollo de la infraestructura portuaria mediante la modernización. D3, A1 y A2	
4 . Tiempo de improductividad por el oleaje			

Tabla 55

Calificación de los Factores Determinantes de la MPEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)		Factores determinantes de estabilidad del entorno (EE)	
1. Retorno en la inversión	1	1. Cambios tecnológicos	6
2. Apalancamiento	3	2. Tasa de inflación	1
3. Liquidez	1	3. Variabilidad de la demanda	1
4. Capital requerido frente a capital disponible	4	4. Rango de precios de productos competitivos	5
5. Flujo de caja	2	5. Barreras de entrada al mercado	5
6. Facilidad de salida del mercado	3	6. Rivalidad /presión competitiva	1
7. Riesgo involucrado en el negocio	3	7. Elasticidad de precios de la demanda	2
8. Entrada y salida de naves	1	8. Presión de los productos sustitutos	5
9. Economías de escala y de experiencia	3		
	1.89		3.38
Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)		Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)	
1. Participación en el mercado	1	1. Potencial de crecimiento	4
2. Calidad del producto	2	2. Potencial de utilidades	5
3. Ciclo de vida del producto	4	3. Estabilidad financiera	4
4. Ciclo de reemplazo del producto	4	4. Conocimiento tecnológico	5
5. Lealtad del consumidor	1	5. Utilización de los recursos	5
6. Utilización de la capacidad de los Competidores	2	6. Intensidad de capital	6
7. Conocimiento tecnológico	3	7. Facilidad de entrada al mercado	6
8. Integración vertical	2	8. Productividad /utilización de la capacidad	3
9. Velocidad de introducción de nuevos Productos	2	9. Poder de negociación de los productores	5
	2.33		4.78
FI	4.78	FF	1.89
VC	-3.67	EE	-2.62
X	1.11	Y	-0.73

En la Figura 24 se define como postura estratégica del Puerto de Ilo la postura competitiva, teniendo la fortaleza financiera como factor crítico, para mejorar la carga o demanda, invertir en productividad y reducir costos.

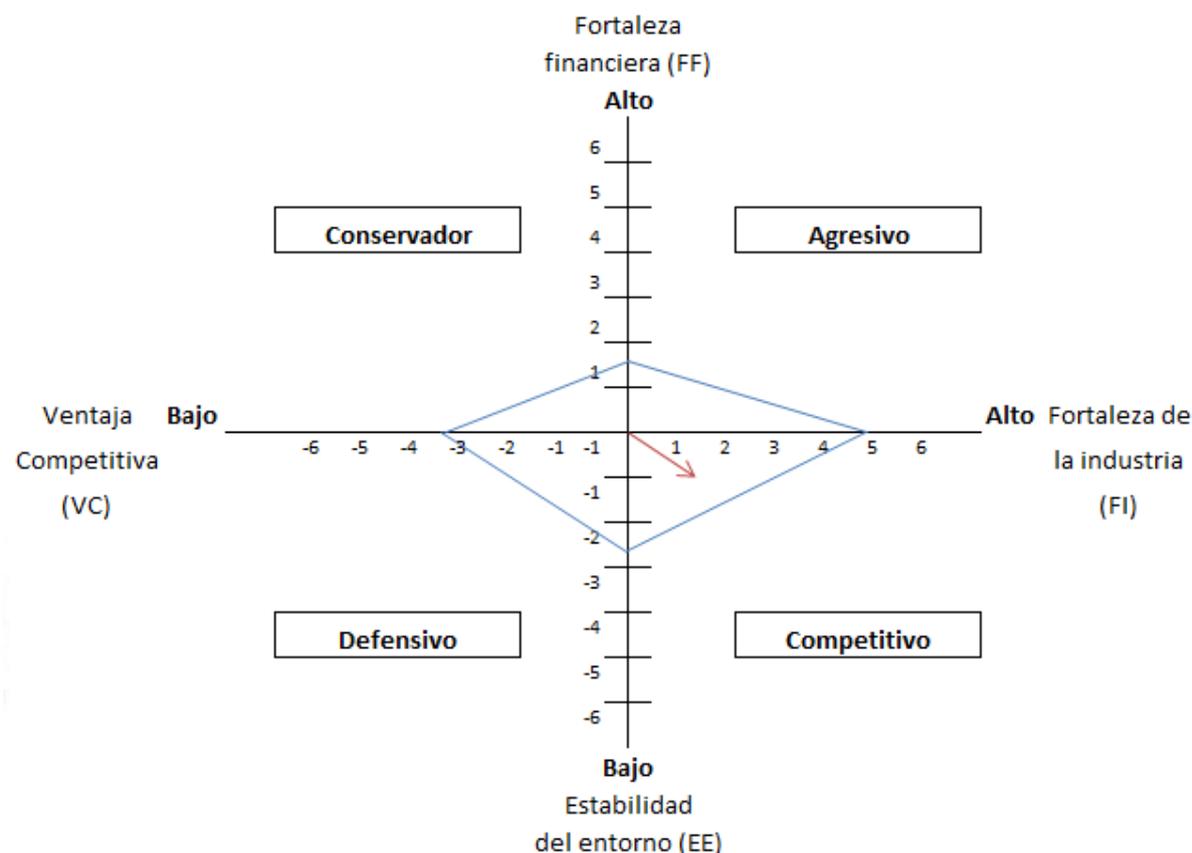


Figura 24. Matriz PEYEA.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Con la matriz BCG evaluamos la participación en el mercado con relación al alcance nacional durante el 2014, y la tasa de crecimiento de la carga en el Puerto de Ilo del 2013 al 2014. El análisis se realiza con los datos publicados por el APN de movimiento de carga en los terminales portuarios de uso público, de estos datos vemos que hay una baja participación de mercado del Puerto de Ilo con respecto al tráfico de carga nacional, representando solo el 1% de dicho tráfico incluyente todos los tipos de carga. Para Ilo se ha identificado los siguientes tipos de carga (a) contenedores, (b) mercancía no contenedorizada, (c) gráneles

solidos no minerales, (d) gráneles líquidos y (e) carga rodante. Se observa que la carga rodante está disminuyendo, para el 2014 no se observa movimiento de carga rodante.

En la Tabla 56 podemos observar el Tráfico de carga que incluye: importación, exportación, cabotaje, transbordo y tránsito expresado en toneladas métricas. Se tiene los datos a nivel nacional para el 2014 y la carga que se movió por el Puerto de Ilo el 2013 y 2014 para poder analizar la tasa de crecimiento.

Tabla 56

Tráfico de Carga

Puertos y Terminales	Contenedores TM (Ene a Dic-14)	Mercancía no contenedorizada (TM)	Gráneles Solidos Minerales (TM)	Gráneles Solidos Otros (TM)	Gráneles Líquidos (TM)	Carga Rodante (TM)	Total (TM)
Puertos de alcance nacional	21'362,221	3'225,201	4'384,447	9'912,925	3'062,281	356,648	42'303,723
Puerto Ilo 2014	26,106	88,102	0	324,439	2,119		440,766
Puerto Ilo 2013	23,783	178,881	0	211,166	1,392	676	415,898
Participación en el mercado Ilo/Perú	0.001	0.027		0.033	0.001		0.010
Tasa de crecimiento (2014/2013)	9.8%	-50.7%		53.6%	52.2%	-100.0%	6.0%

Nota. Tomado de "Terminales Portuarios del Puerto de Ilo," por ENAPU, 2015, Perú.

Los productos que son considerados como interrogantes son los contenedores, gráneles sólidos no metálicos y los líquidos, en los cuales el puerto debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir y los productos considerados como perros son la mercadería no contenedorizada y la carga rodante donde su posición es débil, la cual provoca la aplicación de estrategias de liquidación, desinversión, o reducción (D'Alessio, 2014).

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Ubicando en los cuadrantes los valores obtenidos para la matriz MEFÉ y MEFI, el sector portuario en estudio resulta en el cuadrante VIII, en donde la prescripción señalada es la de cosecha, y por tanto las estrategias a implementar serán defensivas.

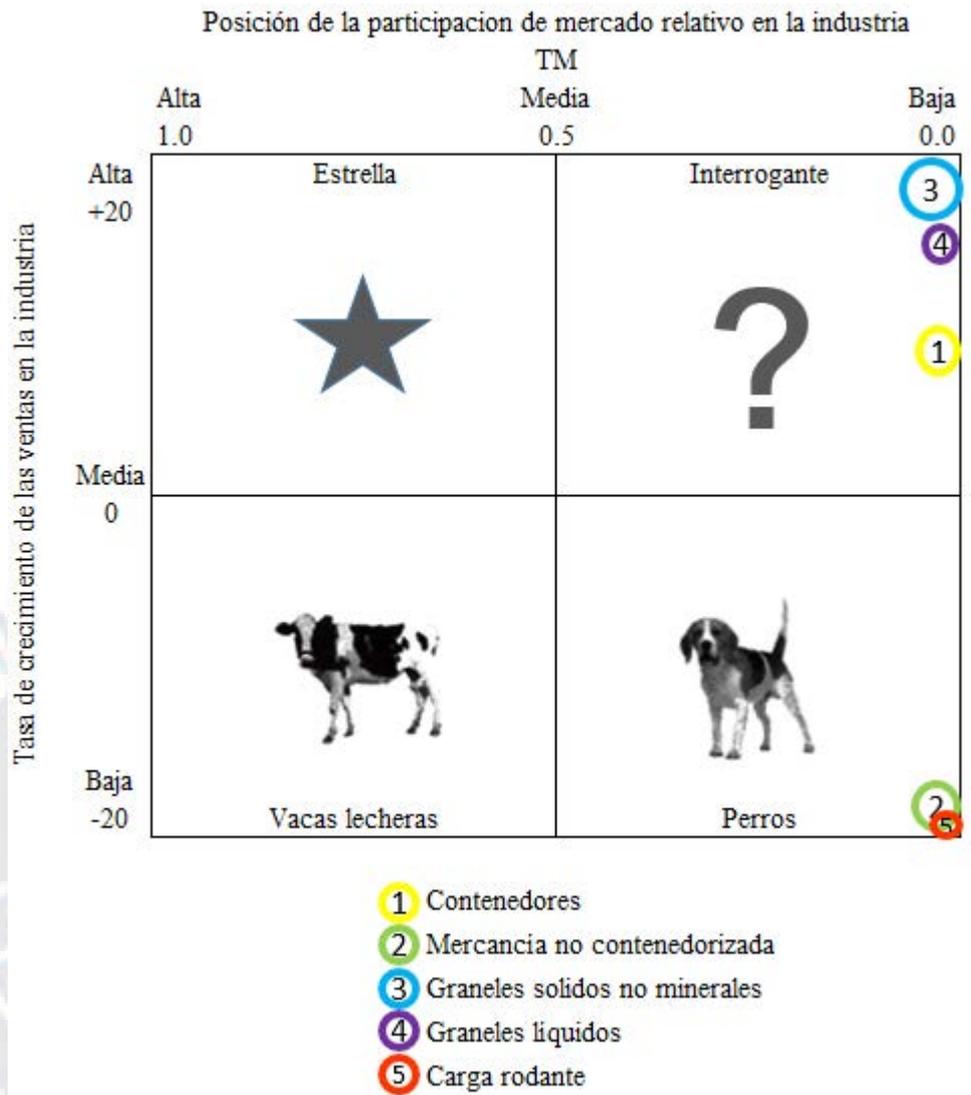


Figura 25. Matriz BCG.

La matriz Interna y Externa se muestra en la siguiente Figura 26.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE es una herramienta que ayuda a evaluar y seleccionar de manera apropiada las estrategias para la organización (D'Alessio, 2014). Esta matriz se fundamenta en que la situación actual de la organización o unidad de negocio, está definida por dos variables: (a) el crecimiento del mercado, que puede ser rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en el mercado, que a su vez puede ser fuerte o débil.

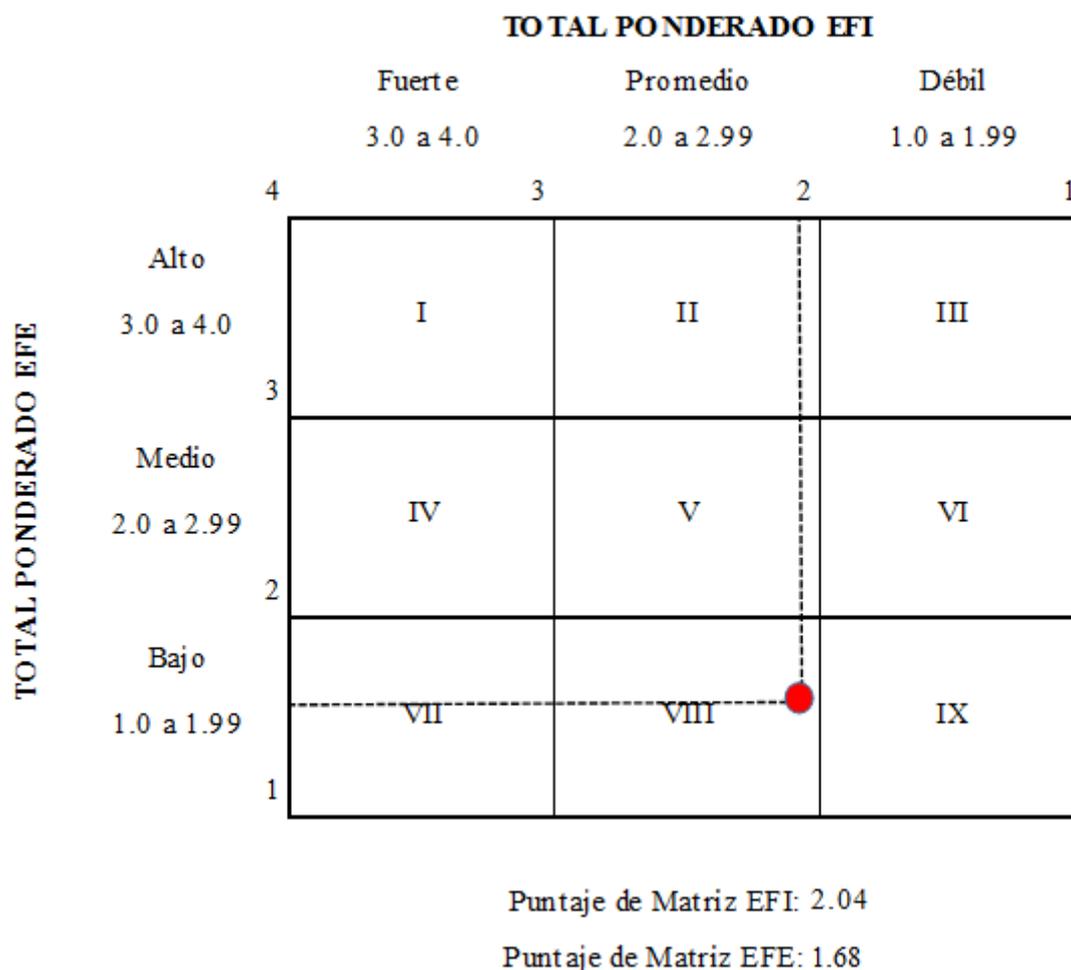


Figura 26. Matriz IE para el Puerto de Ilo.

Las estrategias a seguir van a estar enfocadas a desarrollar estrategias en mercados de lento crecimiento y donde la posición del Terminal Portuario de ENAPU Ilo es débil, la industria portuaria nacional ha demostrado un crecimiento desacelerado influenciado por el comportamiento de la crisis mundial, así mismo la debilidad que demuestra el Terminal Portuario de ENAPU Ilo es debido a la competencia con los otros puertos como Matarani, Arica, etc, los cuales han desarrollado la parte comercial y captado gran parte de los clientes de la Región Sur.

El Terminal Portuario de ENAPU Ilo tiene que hacer cambios drásticos en su organización, la alternativa de que sea concesionado es una de las alternativas con carácter de urgencia que se deberían poner en práctica para lograr que el terminal sea competitivo.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE) permite visualizar las estrategias en una lista que las prioriza y además determinar su potencial de viabilidad. Luego de elaborarla, conoceremos objetivamente que alternativas serán seleccionadas. Como información para su análisis se emplearán: (a) estrategias de la matriz de decisión, (b) oportunidades y amenazas provenientes del análisis externo y (c) fortalezas y debilidades provenientes del análisis interno.

Esta matriz nos permitirá analizar varias series de estrategias de forma simultánea, sin un número de estrategias límite de evaluación de estrategias y de su simultaneidad. Permitirá integrar a los factores internos y externos, considerar a los factores claves de éxito y que sean adecuadamente ponderados, identificar relaciones relevantes entre los diagnósticos y las estrategias propuestas. Adicionalmente, será desarrollada empleando juicios intuitivos basados en información objetiva.

En la elaboración de la MCPE, deben utilizarse las estrategias retenidas halladas en la matriz de decisión (E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E12, E13 y E14). En la Tabla 58, se puede apreciar esta matriz. El análisis resultante seleccionó diez estrategias de un total de doce: (a) E1, (b) E2, (c) E4, (d) E7, (e) E8, (f) E9, (g) E10, (h) E12, (i) E13 y (j) E14, las cuales fueron escogidas por obtener una puntuación mayor que cinco.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

D'Alessio, F. (2012) señaló, tomado de Rumelt, R (1980), que la Matriz de Rumelt revisará los siguientes cuatro criterios: (a) consistencia: bajo el cual “la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes”, (b) consonancia: que indica que “ la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran”, (c) ventaja: que señala que “la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad”, y (d)

factibilidad: que consiste en que “la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub problemas sin solución”. Luego de que las estrategias hayan sido evaluadas revisando los criterios antes descritos, sólo deberán aceptarse las que tengan asignado un “si” para los cuatro criterios.

En la Tabla 59 se puede observar la evaluación de las cinco estrategias seleccionadas de la matriz CPE.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética trata de mostrar que las estrategias establecidas para Terminal Portuario ENAPU Ilo no violen los principios básicos de: (a) derecho, (b) justicia y (c) utilitarismo en base a cuatro calificaciones: neutral, justo, promueve y excelente tal y como lo indica la Tabla 60.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

De acuerdo con el análisis realizado en la MCPE y MD, se han agrupado las estrategias específicas de la siguiente manera en la Tabla 61.

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La matriz que se muestra en la Tabla 62 nos permite conocer la forma en que los OLP serán alcanzados través de las 10 estrategias retenidas.

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

Según D’Alessio, F (2012), “haber desarrollado un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes, si los hubiere, permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente”. Esta evaluación nos permitirá anticipar posibles reacciones de cualquier tipo de competidor para tomar las previsiones necesarias y mitigarlas o anularlas, es por ello que se considera vital realizar este análisis.

Tabla 57

Matriz de Decisiones Estratégicas del Puerto de Ilo

	Alternativa	Estrategia	Específicas	FODA	PEYEA	Matriz BCG	IE	GE	Total
E1	Intensiva	Desarrollo de mercados	Integración del sistema de transporte intermodal para llegar a los mercados de Bolivia y Brasil mediante vías férreas.	x		x		x	3
E2	Intensiva	Desarrollo de mercados	Desarrollo del mercado mediante la firma de convenios de exclusividad con el sector minero nacionales, y sector agrícola de Brasil (soya) y minero de Bolivia (hierro).	x		x		x	3
E3	Intensiva	Desarrollo de producto	Desarrollo de servicios que alienten el sector de pesca industrializada.	x		x		x	3
E4	Integración	Vertical hacia atrás	Integración de los servicios portuarios con el objetivo de generar una tarifa única competitiva.	x	x	x			3
E5	Intensiva	Penetración en el mercado	Incremento de la productividad del puerto mediante la construcción de un rompe olas.	x		x		x	3
E6	Intensiva	Desarrollo de mercados	Diversificación de ruta, aprovechando la multimodalidad del puerto mediante el cabotaje.	x				x	2
E7	Defensiva	Desposeimiento	Concesión del terminal portuario de ENAPU.	x	x	x	x		4
E8	Intensiva	Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercado mediante la creación de oficinas comerciales y de marketing en Bolivia y Brasil.	x		x		x	3
E9	Intensiva	Diversificación conglomerada	Construcción de dos terminales portuarios al norte y sur del Puerto de Ilo.	x		x		x	3
E10	Intensiva	Desarrollo de mercados	Incrementar capacidad de almacenamiento con la ampliación de almacenes sobre ganando terreno al mar, e integración vertical hacia atrás mediante una alianza estratégica con Ceticos Ilo.	x		x		x	3
E11	Integración	Vertical hacia atrás	Suscribir convenios con centros educativos de la zona, para mejorar las competencias técnicas en carrera relacionadas a la actividad portuaria.	x	x				2
E12	Intensiva	Desarrollo de mercados	Generar una alianza estratégica con el Puerto de Matarani, mediante acuerdos comerciales para dar servicio a grandes proyectos donde se necesite la capacidad de TM de ambos.	x		x		x	3
E13	Intensiva	Desarrollo de mercados	Desarrollo del puerto para atraque de buques de mayor tamaño, teniendo un mayor calado.	x		x		x	3
E14	Intensiva	Desarrollo de mercados	Desarrollo de la infraestructura portuaria mediante la modernización.	x		x		x	3

Tabla 58

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Puerto de Ilo

Factores Clave de Éxito	Peso	E1 Integración del sistema de transporte intermodal para llegar a los mercados de Bolivia y Brasil mediante vías férreas.		E2 Desarrollo del mercado mediante la firma de convenios de exclusividad con el sector minero nacionales, y sector agrícola de Brasil (soya) y minero de Bolivia (hierro).		E3 Desarrollo de servicios que alienten el sector de pesca industrializada		E4 Integración de los servicios portuarios con el objetivo de generar una tarifa única competitiva.		E5 Incremento de la productividad del puerto mediante la construcción de un rompe olas.		E7 Concesión del terminal portuario de ENAPU.		E8 Desarrollo de mercado mediante la creación de oficinas comerciales y de marketing en Bolivia y Brasil.		E9 Construcción de dos terminales portuarios al norte y sur del Puerto de Ilo.		E10 Incrementar capacidad de almacenamiento con la ampliación de almacenes sobre ganando terreno al mar, e integración vertical hacia atrás mediante una alianza estratégica con Ceticos Ilo.		E12 Generar una alianza estratégica con el Puerto de Matarani, mediante acuerdos comerciales para dar servicio a grandes proyectos donde se necesite la capacidad de TM de ambos.		E13 Desarrollo del puerto para atraque de buques de mayor tamaño, teniendo un mayor calado.		E14 Desarrollo de la infraestructura portuaria mediante la modernización.	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades																									
1 Crecimiento económico mundial, China a 7% en los próximos 10 años	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3
2 Integración ferroviaria Brasil-Bolivia-Perú	0.09	4	0.36	3	0.27	1	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
3 Ejecución y ampliación de proyectos minero	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
4 Firma de tratado TTP	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18
5 Aumento de recurso hidrobiológico (Tratado de la Haya)	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
6 Desarrollo de TIC para el flujo de información entre operadores logísticos	0.10	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	1	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	1	0.1	3	0.3
7 Diversificación de rutas marítimas de las empresas Brasileñas y Bolivianas	0.10	3	0.3	3	0.3	1	0.1	2	0.2	1	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2	1	0.1	1	0.1	3	0.3
Amenazas																									
1 Ampliación del puerto de Matarani	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	1	0.1
2 Restricciones para el desarrollo del cabotaje	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
3 Tendencia mundial de incremento de los tamaños de los buques	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
4 Tiempo de improductividad por el oleaje	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18
Fortalezas																									
1 Ubicación y características geográficas	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45	4	0.6	4	0.6
2 Intermodalidad del Puerto	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Debilidades																									
1 Estructura organizativa, jerárquica y burocrática sin autonomía administrativa, económica, financiera y de recursos humanos	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18
2 Carencia de departamento comercial y de marketing	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36
3 La infraestructura portuaria no logra desarrollar grandes proyectos	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
4 Manejo ineficiente de almacenes	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32	3	0.24	0	0	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16
5 Falta de infraestructura para conexión férrea	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16
6 Altos costos laborales	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
7 Los servicios y tarifas no se encuentran integrados en un precio único	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
8 Mano de obra calificada limitada y escasez en la automatización de los procesos	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
9 Infraestructura limitada para la expansión del Puerto y accesos al mismo	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Total	2.00		5.23		5.11		4.41		5.40		5.10		6.74		5.53		5.41		5.22		4.91		5.06		5.41

Para el Puerto de Ilo se ha planteado como posibles competidores los siguientes puertos: (a) Puerto Matarani, (b) Puerto de Arica y (c) Puerto de Iquique, los cuales se muestran en la Tabla 63.

6.13. Conclusiones

En el capítulo seis trabajamos la fase dos y tres de la formulación donde participan cinco matrices en la intuición (MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE) y cuatro matrices en la decisión (MD, MCPE, MR y ME), luego continuamos con la implementación donde participan dos matrices (MEOLP y MEPCS) y finalmente el control que cuenta con una sola matriz (MBSC).

Luego de haber obtenido los insumos necesarios para el desarrollo de la formulación estratégica durante la primera fase, obtuvimos de la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA un total de 14 estrategias. De acuerdo a la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA), la postura que asumirá será competitiva, ya que tiene una posición cercana al eje de la fortaleza de la industria, cualquier variación en los factores de estabilidad del entorno y fortaleza financiera podrían desplazar el vector hacia el cuadrante agresivo.

De la matriz Boston Consulting Group MBCG, se identificó que el sector cuenta con productos perros y signos de interrogación, no tiene presencia en el mercado, su nivel competitivo es bajo y no tiene crecimiento de mercado.

La Matriz Interna y Externa (MIE), el sector se ubica en el cuadrante VIII, ratificando la necesidad de adaptar estrategias de tipo defensivas y enfocarnos en elevar el nivel de competitividad.

La matriz de GE nos indica que las estrategias a seguir van a estar enfocadas a desarrollar estrategias en mercados de lento crecimiento y donde la posición del Terminal Portuario de ENAPU Ilo es débil, la industria demuestra demostrado un crecimiento

desacelerado. Las estrategias recomendadas a seguir serían las siguientes: (a) diversificación concéntrica, (b) diversificación horizontal, (c) diversificación conglomerada, (d) desposeimiento, y (e) liquidación.

En el proceso de emparejamiento de las catorce estrategias iniciales, solo nos quedamos con doce, de las cuales diez son estrategias retenidas y dos de contingencia, con las cuales el Puerto de Ilo tendrá sostenibilidad para el Plan estratégico a implementar, y demostrará competitividad versus sus competidores (Puerto de Matarani, Puerto de Arica y Puerto Iquique).



Tabla 59

Matriz de Rumelt para Evaluar las Estrategias del Puerto de Ilo

		Estrategia		Pruebas				
Alternativa	Especifica	Descripción	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta	
E1	Intensiva	Desarrollo de mercados	Integración del sistema de transporte intermodal para llegar a los mercados de Bolivia y Brasil mediante vías férreas.	Si	Si	Si	Si	Si
E2	Intensiva	Desarrollo de mercados	Desarrollo del mercado mediante la firma de convenios de exclusividad con el sector minero nacionales, y sector agrícola de Brasil (soya) y minero de Bolivia (hierro).	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Integración	Vertical hacia atrás	Integración de los servicios portuarios con el objetivo de generar una tarifa única competitiva.	Si	Si	Si	Si	Si
E5	Intensiva	Penetración en el mercado	Incremento de la productividad del puerto mediante la construcción de un rompe olas.	Si	Si	Si	Si	Si
E7	Defensiva	Desposeimiento	Concesión del terminal portuario de ENAPU.	Si	Si	Si	Si	Si
E8	Intensiva	Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercado mediante la creación de oficinas comerciales y de marketing en Bolivia y Brasil.	Si	Si	Si	Si	Si
E9	Intensiva	Diversificación conglomerada	Construcción de dos terminales portuarios al norte y sur del Puerto de Ilo.	Si	Si	Si	Si	Si
E10	Intensiva	Desarrollo de mercados	Incrementar capacidad de almacenamiento con la ampliación de almacenes sobre ganando terreno al mar, e integración vertical hacia atrás mediante una alianza estratégica con Ceticos Ilo.	Si	Si	Si	Si	Si
E13	Intensiva	Desarrollo de mercados	Desarrollo del puerto para atraque de buques de mayor tamaño, teniendo un mayor calado.	Si	Si	Si	Si	Si
E14	Intensiva	Desarrollo de mercados	Desarrollo de la infraestructura portuaria mediante la modernización.	Si	Si	Si	Si	Si

Tabla 60

Matriz de Ética para Evaluar las Estrategias del Puerto de Ilo

		E1	E2	E4	E5	E7	E8	E9	E10	E13	E14
		Integración del sistema de transporte intermodal para llegar a los mercados de Bolivia y Brasil mediante vías férreas.	Desarrollo del mercado mediante la firma de convenios de exclusividad con el sector minero nacionales, y sector agrícola de Brasil (soya) y minero de Bolivia (hierro).	Integración de los servicios portuarios con el objetivo de generar una tarifa única competitiva.	Incremento de la productividad del puerto mediante la construcción de un rompeolas.	Concesión del terminal portuario de ENAPU.	Desarrollo de mercado mediante la creación de oficinas comerciales y de marketing en Bolivia y Brasil.	Construcción de dos terminales portuarios al norte y sur del Puerto de Ilo.	Incrementar capacidad de almacenamiento con la ampliación de almacenes sobre ganando terreno al mar, e integración vertical hacia atrás mediante una alianza estratégica con Ceticos Ilo.	Desarrollo del puerto para atraque de buques de mayor tamaño, teniendo un mayor calado.	Desarrollo de la infraestructura portuaria mediante la modernización.
Derechos	Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a la propiedad	P	N	N	N	P	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N
	Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	N	N	N	N	P	P	P
Justicia	Impacto a la distribución	J	J	N	N	J	J	J	J	N	N
	Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	N	J
	Normas de compensación	N	N	N	E	N	J	J	J	N	N
Utilitarismo	Fines y resultados estratégicos	E	E	N	E	E	E	E	N	N	N
	Medios estratégicos empleados	E	E	N	E	E	E	E	N	E	N

Tabla 61

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tipo	Puntaje	Estrategia	Descripción
Estrategias retenidas	5.23	E1	Integración del sistema de transporte intermodal para llegar a los mercados de Bolivia y Brasil mediante vías férreas.
	5.11	E2	Desarrollo del mercado mediante la firma de convenios de exclusividad con el sector minero nacionales, y sector agrícola de Brasil (soya) y minero de Bolivia (hierro).
	5.40	E4	Integración de los servicios portuarios con el objetivo de generar una tarifa única competitiva.
	5.10	E5	Incremento de la productividad del puerto mediante la construcción de un rompe olas.
	6.74	E7	Concesión del terminal portuario de ENAPU.
	5.53	E8	Desarrollo de mercado mediante la creación de oficinas comerciales y de marketing en Bolivia y Brasil.
	5.41	E9	Construcción de dos terminales portuarios al norte y sur del Puerto de Ilo.
	5.22	E10	Incrementar capacidad de almacenamiento con la ampliación de almacenes sobre ganando terreno al mar, e integración vertical hacia atrás mediante una alianza estratégica con Ceticos Ilo.
	5.06	E13	Desarrollo del puerto para atraque de buques de mayor tamaño, teniendo un mayor calado.
	5.41	E14	Desarrollo de la infraestructura portuaria mediante la modernización.
Estrategias de contingencia	4.41	E3	Desarrollo de servicios que alienten el sector de pesca industrializada.
	4.91	E12	Generar una alianza estratégica con el Puerto de Matarani, mediante acuerdos comerciales para dar servicio a grandes proyectos donde se necesite la capacidad de TM de ambos.

Tabla 62

Relación entre las Estrategias y los Objetivos de Largo Plazo

		Visión Para el 2025, ser reconocido como el principal puertos de la región sur del Perú y Norte de Chile, convirtiéndose en el principal socio estratégico del desarrollo del comercio exterior de Bolivia y Brasil, y la principal conexión comercial del sur de la costa del Pacífico				
		Objetivos de Largo Plazo al 2025				
		Obtener una rentabilidad del 10% sobre la venta de servicios portuarios.	Participar del 30% de la exportación e importación de Bolivia.	Participar del 10% de la exportación de soya de Brasil.	Integrar la operación logística con el servicio ferroviario hacia Brasil y Bolivia.	Incrementar la capacidad de carga en toneladas métricas de dos millones a 10 millones.
E1	Integración del sistema de transporte intermodal para llegar a los mercados de Bolivia y Brasil mediante vías férreas.	x	x	x	x	
E2	Desarrollo del mercado mediante la firma de convenios de exclusividad con el sector minero nacionales, y sector agrícola de Brasil (soya) y minero de Bolivia (hierro).	x	x	x	x	x
E4	Integración de los servicios portuarios con el objetivo de generar una tarifa única competitiva.	x			x	x
E5	Incremento de la productividad del puerto mediante la construcción de un rompe olas.	x	x	x		x
E7	Concesión del terminal portuario de ENAPU.	x	x	x	x	x
E8	Desarrollo de mercado mediante la creación de oficinas comerciales y de marketing en Bolivia y Brasil.	x	x	x	x	
E9	Construcción de dos terminales portuarios al norte y sur del Puerto de Ilo.	x	x	x	x	x
E10	Incrementar capacidad de almacenamiento con la ampliación de almacenes sobre ganando terreno al mar, e integración vertical hacia atrás mediante una alianza estratégica con Ceticos Ilo.	x	x	x		x
E13	Desarrollo del puerto para atraque de buques de mayor tamaño, teniendo un mayor calado.	x	x	x		x
E14	Desarrollo de la infraestructura portuaria mediante la modernización.	x	x	x		x

Tabla 63

Matriz de Posibilidades de los Competidores

		Puerto de Matarani	Puerto de Arica	Puerto de Iquique
E1	Integración del sistema de transporte intermodal para llegar a los mercados de Bolivia y Brasil mediante vías férreas.	Participación del puerto de Matarani en la vía férrea de Bolivia y Brasil	Reforzar los lazos comerciales con los mercados de Bolivia y Brasil	Reforzar los lazos comerciales con los mercados de Bolivia y Brasil
E2	Desarrollo del mercado mediante la firma de convenios de exclusividad con el sector minero nacionales, y sector agrícola de Brasil (soya) y minero de Bolivia (hierro).	Desarrollo de convenios con empresa mineras cercanas	Aprovechar la ventaja comparativa de proximidad con el mercado de Bolivia	Automatización de los servicios portuarios
E4	Integración de los servicios portuarios con el objetivo de generar una tarifa única competitiva.	Invertir en infraestructura y tecnología para reducir costos operativos	Invertir en infraestructura y tecnología para reducir costos operativos	Reforzar sus servicios portuarios con tarifas competitivas
E5	Incremento de la productividad del puerto mediante la construcción de un rompeolas.	Reducir los costos operativos	Reducir los costos operativos	Reducir los costos operativos
E7	Concesión del terminal portuario de ENAPU.	Revisión de los objetivos a corto plazo	Replantear los objetivos a corto plazo	Replantear los objetivos a corto plazo
E8	Desarrollo de mercado mediante la creación de oficinas comerciales y de marketing en Bolivia y Brasil.	Generación de acuerdos comerciales con tarifas competitivas	Expansión de redes de contactos comerciales a países aledaños	Expansión de redes de contactos comerciales a países aledaños
E9	Construcción de dos terminales portuarios al norte y sur del Puerto de Ilo.	Alianza estratégica con el puerto de Ilo para grandes proyectos	Revisión del plan maestro, como los proyectos de expansión de las zonas de operaciones	Revisión del plan maestro, como los proyectos de expansión de las zonas de operaciones
E10	Incrementar capacidad de almacenamiento con la ampliación de almacenes sobre ganando terreno al mar, e integración vertical hacia atrás mediante una alianza estratégica con Ceticos Ilo.	Uso eficiente de su capacidad instalada	Uso eficiente de su capacidad instalada	Uso eficiente de su capacidad instalada
E13	Desarrollo del puerto para atraque de buques de mayor tamaño, teniendo un mayor calado.	Implementar proyecto de dragado	Implementar proyecto de dragado	Implementar proyecto de dragado
E14	Desarrollo de la infraestructura portuaria mediante la modernización.	Modernizar instalaciones y equipo para mejorar la capacidad de las operaciones	Modernizar instalaciones y equipo para mejorar la capacidad de las operaciones	Modernizar instalaciones y equipo para mejorar la capacidad de las operaciones

Capítulo VII: Implementación Estratégica

De acuerdo con D'Alessio (2014), la implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones que llevarán a obtener los resultados. Por lo tanto, el proceso de implementación será exitoso en la medida que se logren los objetivos estratégicos. Los principales aspectos que se deben considerar para lograr una buena implementación de las estrategias son los siguientes: (a) desarrollar la estructura organizacional necesaria, (b) establecer objetivos de corto plazo, (c) asignar recursos, (d) desarrollar políticas, (e) manejo del medioambiente y ecología, (f) desarrollar la función del recurso humano, y (g) la gestión del cambio.

Con el fin de lograr que las estrategias se traduzcan en acciones, se requiere de un liderazgo comprometido de la alta dirección, así como de una cultura organizacional que no obstaculice la implementación (D'Alessio, 2014).

7.1. Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 64, se encuentran los objetivos a corto plazo (OCP) planteados para el logro de objetivos a largo plazo (OLP), definidos en el capítulo V, para el Puerto de Ilo. Se han definido 20 OCP, los cuales responden a los cinco OLP establecidos en el capítulo cinco.

Los tres primeros OCP han sido planteados para cumplir con el OLP1, que es alcanzar un nivel de rentabilidad sobre la venta mayor al 10% para el año 2025. En línea con el OLP1, los OCP indican lo siguiente: (a) el OCP 1.1, para el año 2018, se debe disminuir la razón de gastos administrativos sobre las ventas en un 17% respecto del 2014, es decir que representen 62% sobre las ventas; (b) el OCP 1.2, para el 2018 se debe disminuir los costos variables sobre la venta en un 5% ello se lograría a través de la modernización del terminal portuario; y el OCP 1.3, para el año 2019, se debe de incrementar las ventas en un 400% respecto al año 2015 lo cual va a representar que el terminal portuario opere al 100% de su capacidad en la actualidad solo opera al 25%.

Tabla 64

Objetivos de Corto y Largo Plazo del Puerto de Ilo

Objetivos de largo plazo	Objetivos de corto plazo	
OLP1 Al 2019, obtener una rentabilidad del 10% sobre la venta de servicios portuarios.	OCP 1.1	Al 2018, reducir los gastos administrativos sobre las ventas en un 17% respecto al 2015.
	OCP 1.2	Al 2018, reducir los costos variables sobre las ventas en un 5% respecto al 2015.
	OCP 1.3	Al 2019, incrementar las ventas en un 400% respecto del 2015.
OLP2 Al 2021, participar del 30% de la exportación e importación de Bolivia.	OCP 2.1	Al 2017, apertura de oficinas comerciales y de marketing en Bolivia.
	OCP 2.2	Al 2017, implementar un sistema de subvención de combustible de 50% para todo el transporte de carga Boliviana y Peruana.
	OCP 2.3	Al 2018, firmar de 15 convenios con empresas mineras y empresas exportadoras e importadoras de Bolivia.
	OCP 2.4	Al 2021, hacer al 100% uso de la interconexión de las vías férreas entre Ilo y Bolivia.
OLP3 Al 2018, participar con el 10% de la exportación de Soya de Brasil	OCP 3.1	Al 2017, apertura de oficinas comerciales y de marketing en Brasil.
	OCP 3.2	Al 2017, implementar un sistema de subvención de 50% de combustible para todo el transporte de carga Brasileira y Peruana.
	OCP 3.3	Al 2018, firmar de 5 convenios de exclusividad con empresas Exportadoras de soya (foco de negocio) de Brasil.
OLP4 Al 2022, integrar la operación logística al 100% con el servicio ferroviario hacia Brasil y Bolivia.	OCP 4.1	Al 2018, firmar convenios de exclusividad con empresas de Brasil y Bolivia.
	OCP 4.2	Al 2022, hacer uso al 100% de la interconexión ferroviaria que conecte Brasil con Ilo.
OLP5 Al 2025, Incrementar la capacidad de carga en TM de dos millones a 10 millones.	OCP 5.1	Al 2017, concesionar el terminal portuario de ENAPU Ilo.
	OCP 5.2	Al 2017, implementar la nueva cultura organizacional y buscar el compromiso de los antiguos y nuevos trabajadores
	OCP 5.3	Al 2019, construir un rompeolas.
	OCP 5.4	Al 2019, ampliar y modificar el muelle de terminal portuario de ENAPU de 300m a 600m de largo e incrementar el ancho de 27m a 60m.
	OCP 5.5	Al 2019, comprar grúas pórticos.
	OCP 5.6	Al 2019, Capacitar al 100% al personal sobre del uso y mantenimiento de las nuevas grúas pórticos y otros equipos.
	OCP 5.7	Al 2022 ampliar la capacidad de almacenamiento del terminal portuario de ENAPU de dos a cuatro millones de TM.
	OCP 5.8	Al 2025, finalizar la construcción de los dos terminales al norte y sur del Puerto de Ilo.

Los tres OCP planteados están orientados a mejorar la estructura económica actual del puerto que en los cuatro años ha obtenido pérdida, y de esta manera revertir los resultados negativos acumulados que mantiene a la fecha. Por otro lado, tomando en cuenta las estrategias planteadas en el capítulo seis, se encuentra la de integrar los servicios portuarios, la misma que contribuirá a conseguir incrementar las ventas mediante la captación de nuevos proyectos y oportunidades que el sector ofrece actualmente, para lo cual también se debe de llevar acabo la modernización del terminal portuario que permita atender esta demanda ofreciendo un servicio eficiente que se relaciona con menores costos, situación que permitirá conseguir el OLP 1.

Tabla 65

Proyección del Estado de Resultados Integrales en el Corto Plazo (miles de soles)

Concepto	2011		2012		2013		2014		Var OCP (%)	Proyecciones CP	
	S.	%	S.	%	S.	%	S.	%		S.	%
Ventas	4,543		5,017		4,687		4,301		400	21,505	
Costo de venta	2,636	58	2,934	58	3,012	64	1,856	43	-5	8,121	38
Utilidad Bruta	1,907	42	2,083	42	1,675	36	2,445	57		13,384	62
Gastos Administrativos	3,190	70	3,316	66	4,121	88	3,375	78	-17	13,232	62
Utilidad Operativa	-1,283	-28	-1,233	-25	-2,446	-52	-930	-22		152	1
Otros Ingresos y Gastos Netos	631	14	675	13	972	21	960	22		3,871	18
Otros Ingresos y Gastos Financieros	-77	-2	-68	-1	-304	-6	-73	-2		-1,821	-8
Utilidad Neta	-729	-16	-626	-12	-1,778	-38	-43	-1		2,202	10

Con respecto al OLP2, al 2019 es participar con el 30% de las exportaciones e importaciones de Bolivia. Actualmente el 95% de la carga de Bolivia sale por Chile, el puerto de Ilo está representado por el terminal portuario de TRAMARSA que transporta líquidos: aceites y alcohol al cien por ciento de su capacidad con carga procedente de Bolivia por medio de su terminal multiboyas. En línea con el OLP2, los OCP indican lo siguiente: (a) el OCP 2.1, para el año 2017, apertura de oficinas comerciales y de marketing en Bolivia, lo cual permitirá la identificación de oportunidades con los principales exportadores e importadores de Bolivia, con el objetivo de generar negocios que permitan que el terminal

portuario en concesión incrementa su actividad a dos millones de TM, (b) el OCP 2.2, para el año 2017, será la implementación de un sistema de subvención de combustible de 50% para todo el transporte de carga Boliviana y Peruana, con mercancías exportadas e importadas de las empresas bolivianas, con el objetivo de hacer atractivo este medio de transporte como un sustituto al sistema ferroviario que utiliza Bolivia con el Puerto de Arica, (c) el OCP 2.3, para el año 2018, es la firma de 15 convenios de exclusividad con empresas mineras y empresas exportadoras e importadoras de Bolivia, para que toda la mercancía salga por el puerto de Ilo, aprovechando el eje Perú, Brasil y Bolivia, el cual tiene un área de influencia destacada que abarca los departamentos de Tacna, Moquegua, Arequipa, Apurímac, Cusco, Madre de Dios y Puno en Perú, los departamentos de Pando, Beni y La Paz en Bolivia y los estados de Acre y Rondônia en Brasil. Las principales exportaciones son petróleo crudo, mineral de hierro, porotos de soya, mineral de cobre y oro, la suma de las exportaciones de estos cinco productos alcanzó el 29% de las exportaciones totales de los tres países y el modo preferente de despacho fue el marítimo (90%) (IIRSA, 2015), y (d) el OCP 2.4, para el año 2021, alineado al OCP 2.1 y al plan de concesión del terminal portuario, hacer uso del 100% de la interconexión de las vías férreas los cuales permitirán la integración de Ilo con los mercados de Bolivia, con el objetivo de generar negocios sostenibles, alianzas estratégicas con Southern Perú, el cual cuenta con una vía férrea desarrollada hasta Toquepala, lo cual permitiría optimizar los costos en la ejecución de este objetivo.

En relación al OLP3, al 2018 es participar con el 10% de la exportación de Soya de Brasil. Actualmente no se transporta carga de Brasil, pero está en evaluación el proyecto del ferrocarril interoceánico que apunta unir Perú y Brasil para sacar la carga de Brasil hacia China. En línea con el OLP3, los OCP indican lo siguiente: (a) el OCP 3.1, para el año 2017, es la apertura de oficinas comerciales y de marketing en Brasil, lo cual permitirá la identificación de oportunidades con los principales exportadores de Soya, con el objetivo de

generar negocios que permitan que el terminal portuario en concesión incremente su actividad a dos millones de TM para el año 2017, (b) el OCP 3.2, para el año 2017, será la implementación de un sistema de subvención de combustible de 50% para todo el transporte de carga Brasileira y Peruana, con mercancías exportadas de las empresas brasileras, con el objetivo de hacer atractivo este medio de transporte, y (c) el OCP 3.3, para el año 2019, es la firma de 5 convenios de exclusividad con empresas exportadoras de soya (foco de negocio), para que toda la mercancía salga por el puerto de Ilo, aprovechando el eje Perú, Brasil y Bolivia, el cual tiene un área de influencia destacada que abarca los departamentos mencionados en el OCP 2.2 como en los estados de Acre y Rondônia de Brasil también mencionados, sin descuidar potenciales empresas exportadoras de otro tipo de productos.

El OLP 4 establece que, para el año 2022, integrar la operación logística con el servicio ferroviario hacia Brasil y Bolivia y para ello se han establecido tres OCP, los cuales están relacionados con captar la demanda proyectada de estos países mediante el compromiso de un servicio eficiente con bajos costos. (a) OCP 4.1 para el año 2018 firmar convenios de exclusividad con empresas de Brasil y Bolivia que aseguren la salida de sus mercancías por el terminal portuario de Ilo, para ello se deben crear oficinas comerciales y de marketing en estos países. (b) OCP 4.2 para el año 2022 hacer uso al 100% de la interconexión ferroviaria que conecte Bolivia con Ilo para ello se debe firmar un convenio con la empresa SPCC para poder aprovechar la línea férrea que conecta Toquepala con Ilo con lo cual el tramo que faltaría construir sería de aproximadamente 350 km y se realizaría en los siguientes cuatro años.

Finalmente el OLP5, al 2025 es incrementar la capacidad de carga en TM de dos millones a 10 millones, los OCP para poder iniciar el camino serían: (a) el OCP 5.1, para el año 2017, es la concesión del terminal portuario de ENAPU Ilo, lo cual permitirá incrementar la productividad a la par a la con la capacidad en TM del terminal, mejora continuidad y una

reingeniería de la organización, siguiendo con el plan de concesiones de APN, (b) el OCP 5.2 para el año 2017, se debe realizar talleres para comunicar la nueva cultura organizacional y buscar el compromiso de los antiguos y nuevos trabajadores, (c) el OCP 5.3, para el año 2019 es construir un rompe olas permitiendo la productividad del puerto todo el año, como complemento a los OCP 5.3, OCP 5.4 y OCP 5.5, (d) el OCP 5.4, para el año 2019 es la ampliación y modificación del muelle de 300 a 600 metros de largo e incrementar el ancho de 27 a 60m, con el objetivo de tener mayor calado y poder recibir buques de mayor tonelaje, y así cumplir como complemento con el OCP 5.3, (e) el OCP 5.5, para el año 2019 es la compra de grúas pórtico que permitan el ingreso de diversos buques, alineado al crecimiento del OCP 5.4, (f) el OCP 5.6 para el año 2019, se debe capacitar al 100% del personal sobre el uso y mantenimiento de las nuevas grúas pórticos y otros equipos, (g) el OCP 5.7, para el año 2022 es la ampliación de almacenes sobre ganando terreno al mar y una alianza estratégica con Ceticos Ilo, con la finalidad de incrementar la capacidad del terminal portuario de dos a cuatro millones de TM, y (h) el OCP 5.8, para el año 2025, finalizar la construcción de dos terminales portuarios al norte y sur del Puerto de Ilo (iniciando su construcción el año 2019) lo cual permita el desarrollo de grandes proyectos, alineado al plan de concesión del terminal portuario de ENAPU Ilo, incrementado la capacidad del Puerto de Ilo en 20 millones de TM, cumpliendo con una capacidad de 10 millones de TM por cada terminal.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2014), los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Para una correcta ejecución de las estrategias se debe asignar correctamente los recursos, considerando una asignación basada en los OCP. Un proceso de implementación exitosa debe considerar una distribución de los recursos considerando cuatro factores: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos.

Para efecto del proceso estratégico se puede definir tomando en consideración las siete M: materiales, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda.

Los recursos financieros en la actualidad son escasos debido a la poca demanda de los servicios portuarios en el Puerto de Ilo, en el caso del terminal portuario de ENAPU depende del presupuesto asignado por el estado que son muy limitados. Para hacer posible la concesión del terminal portuario de ENAPU y los nuevos terminales se debe hacer más atractivo el uso de los servicios portuario por lo que se debe invertir en asegurar las cargas de Brasil, Bolivia y la carga interna de las mineras de la zona sur del país. Es necesaria la inversión privada para que la operación del puerto se incremente siempre como respuesta de la carga asegurada.

La actual infraestructura del puerto no es suficiente para abastecer la demanda potencial. Apuntando a ser un puerto que desarrolle el transporte de contenedores debido a que la carga proveniente de Brasil y Bolivia usa mayormente contenedores para exportar sus productos, se debe invertir en la implementación de grúas porticas, así se dará apertura a un mayor número de buques, mayor cantidad de carga y reducir los tiempos de cargas y descarga de los buques. Además se debe invertir en la ampliación del muelle del terminal portuario de ENAPU para aumentar el calado y la construcción de los nuevos terminales, alineándose a la tendencia mundial de uso de buques de gran tamaño y transporte de volúmenes mayores, los cuales necesitan un mayor calado para poder atracar, además de incrementar la productividad con la construcción del rompeolas para eliminar los días de pare de operaciones debido al oleaje.

Con los recursos humanos para las operaciones portuarias, es necesaria la capacitación en los servicios portuarios para tener recursos responsables de la calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente. Así también el desarrollo del área comercial enfocado en primera instancia en captar nuevos clientes y las cargas procedentes de Brasil y Bolivia, los cuales

deben conocer no solo los servicios del Puerto de Ilo, sino también los de la competencia para poder ofrecer y mejorar los servicios del Puerto de Ilo y que estos sean competitivos ante la competencia o sustitutos.

La tecnología ayudara a ser más eficiente en las operaciones portuarias, por lo que se debe contar con máquinas, equipos e instalaciones que permite ahorrar costos y mejorar la productividad. Así mismo invertir en implementación de tecnologías de la información y comunicaciones, con el fin de mantener un mayor control de los servicios ofrecidos, de sus clientes y operaciones; integrándose a los sistemas de información de transporte terrestre y marino, que le permitiría conocer el estado y ubicación de las cargas en todo momento y planificar las operaciones de manera más eficiente (ver Tabla 66).

7.3. Políticas de cada Estrategia

Para implementar el plan estratégico de Puerto de Ilo es necesario establecer políticas, que encaminen las estrategias sugeridas, e identificar las restricciones que tienen que enfrentarse para poder llevarlas a cabo. Estas políticas son importantes porque nos permiten marcar las pautas para la solución de los problemas que puedan ocurrir en el proceso de implementación de las estrategias. Se entiende que las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia (D'Alessio, 2013, p.468). Las políticas para el Puerto de Ilo se muestran en la Tabla 67

7.4. Estructura del Puerto de Ilo

La estructura organizacional ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas (D' Alessio, 2013, p.484). Citado por D' Alessio (2013), Chandler (1973) sostuvo que la estructura sigue a la estrategia, por lo tanto, para esta investigación, se plantearán los ajustes considerados como necesarios para poder implementar las estrategias seleccionadas.

Tabla 66

Matriz de Recursos Asignados a los OCP

Objetivos de largo plazo		Objetivos de corto plazo		Asignación de recursos
OLP1	Al 2019, obtener una rentabilidad del 10% sobre la venta de servicios portuarios.	OCP 1.1	Al 2018, reducir los gastos administrativos sobre las ventas en un 17% respecto al 2015.	Recursos Financieros: según presupuesto establecido Recursos Físicos: no aplica Recursos Humanos: equipo administrativo Recursos Tecnológicos: sistemas informáticos integrados
		OCP 1.2	Al 2018, reducir los costos variables sobre las ventas en un 5% respecto al 2015.	Recursos Financieros: según presupuesto establecido Recursos Físicos: equipos portuarios como grúas porticas, montacargas Recursos Humanos: Equipo técnico especializado en manejo de maquinarias portuarias Recursos Tecnológicos: Equipos modernos y de última degeneración
		OCP 1.3	Al 2019, incrementar las ventas en un 400% respecto del 2015.	Recursos Financieros: según presupuesto establecido Recursos Físicos: oficina comerciales en Brasil y Bolivia Recursos Humanos: equipo de marketing y ventas Recursos Tecnológicos: sistema de información integrados, computadoras, internet, teléfonos
OLP2	Al 2021, participar del 30% de la exportación e importación de Bolivia.	OCP 2.1	Al 2017, apertura de oficinas comerciales y de marketing en Bolivia.	Recursos Financieros: según presupuesto establecido Recursos Físicos: oficina comerciales en Brasil y Bolivia Recursos Humanos: equipo de marketing y ventas Recursos Tecnológicos: sistema de información integrados, computadoras, internet, teléfonos
		OCP 2.2	Al 2017, implementar un sistema de subvención al 50% de combustible para todo el transporte de carga Boliviana y Peruana.	Recursos Financieros: según presupuesto establecido Recursos Físicos: combustibles Recursos Humanos: equipo comercial Recursos Tecnológicos: sistemas informáticos de control
		OCP 2.3	Al 2018, firmar de 15 convenios con empresas mineras y empresas exportadoras e importadoras de Bolivia.	Recursos Financieros: según presupuesto establecido Recursos Físicos: convenios firmados Recursos Humanos: equipo comercial Recursos Tecnológicos: moderna infraestructura portuaria
		OCP 2.4	Al 2021, hacer uno al 100% de la interconexión de las vías férreas entre Ilo y Bolivia.	Recursos Financieros: según presupuesto establecido Recursos Físicos: vías construida Recursos Humanos: equipo comercial Recursos Tecnológicos: trenes y vías
OLP3	Al 2018, participar con el 10% de la exportación de Soya de Brasil	OCP 3.1	Al 2017, apertura de oficinas comerciales y de marketing en Brasil.	Recursos Financieros: según presupuesto establecido Recursos Físicos: oficina comerciales en Brasil y Bolivia Recursos Humanos: equipo de marketing y ventas Recursos Tecnológicos: sistema de información integrados, computadoras, internet, teléfonos
		OCP 3.2	Al 2017, implementar un sistema de subvención de combustible de 50% para todo el transporte de carga Brasileira y Peruana.	Recursos Financieros: según presupuesto establecido Recursos Físicos: combustible Recursos Humanos: equipo comercial Recursos Tecnológicos: sistemas informáticos de control
		OCP 3.3	Al 2018, firmar 5 convenios de exclusividad con empresas Exportadoras de soya (foco de negocio) de Brasil.	Recursos Financieros: según presupuesto establecido Recursos Físicos: convenios firmados Recursos Humanos: equipo comercial Recursos Tecnológicos: moderna infraestructura portuaria
OLP4	Al 2022, integrar al 100% la operación logística con el servicio ferroviario hacia Brasil y Bolivia.	OCP 4.1	Al 2018, firmar convenios de exclusividad con empresas de Brasil y Bolivia.	Recursos Financieros: según presupuesto establecido Recursos Físicos: convenios firmados Recursos Humanos: equipo comercial Recursos Tecnológicos: moderna infraestructura portuaria
		OCP 4.2	Al 2022, hacer uso al 100% de la interconexión ferroviaria que conecte Brasil con Ilo.	Recursos Financieros: según presupuesto establecido Recursos Físicos: vías construida Recursos Humanos: equipo comercial Recursos Tecnológicos: trenes y vías
OLP5	Al 2025, Incrementar la capacidad de carga en TM de dos millones a 10 millones.	OCP 5.1	Al 2017, concesionar el terminal portuario de ENAPU Ilo.	Recursos Financieros: según presupuesto establecido Recursos Físicos: contrato de concesión Recursos Humanos: equipo comercial Recursos Tecnológicos: no necesario
		OCP 5.2	Al 2017, implementar la nueva cultura organizacional y buscar el compromiso de los antiguos y nuevos trabajadores	Recursos Financieros: según presupuesto establecido Recursos Físicos: manuales e instructivos Recursos Humanos: capacitadores y gerentes promotores de la cultura Recursos Tecnológicos: campus virtual
		OCP 5.3	Al 2019, construir un rompeolas.	Recursos Financieros: según presupuesto establecido Recursos Físicos: maquinarias y equipos Recursos Humanos: ingenieros portuarios y equipo de construcción Recursos Tecnológicos: sistemas de diseño de rompeolas
		OCP 5.4	Al 2019, ampliar y modificar el muelle del terminal portuario de ENAPU de 300m a 600m de largo e incrementar el ancho de 27m a 60m.	Recursos Financieros: según presupuesto establecido Recursos Físicos: instalaciones, oficinas, camioneta, maquinaria y equipo Recursos Humanos: equipo directivo, especialistas, trabajadores capacitados en operaciones Recursos Tecnológicos: Equipos modernos y de última generación
		OCP 5.5	Al 2019, comprar grúas pórticos.	Recursos Financieros: según presupuesto establecido Recursos Físicos: grúas porticas Recursos Humanos: operadores de grúas porticas Recursos Tecnológicos: Equipos modernos y de última generación
		OCP 5.6	Al 2019, Capacitar al 100% del personal sobre del uso y mantenimiento de las nuevas grúas pórticos y otros equipos	Recursos Financieros: según presupuestado establecido Recursos Físicos: manuales e instructivos Recursos Humanos: operadores de grúas porticas e instructores certificados Recursos Tecnológicos: Equipos modernos y de última generación
		OCP 5.7	Al 2022 ampliar la capacidad de almacenamiento del terminal portuario de ENAPU de dos a cuatro millones de TM.	Recursos Financieros: según presupuesto establecido Recursos Físicos: almacenes Recursos Humanos: técnicos especializados Recursos Tecnológicos: sistema logístico integrado
		OCP 5.8	Al 2025, finalizar la construcción de los dos terminales al norte y sur del Puerto de Ilo.	Recursos Financieros: según presupuesto establecido Recursos Físicos: muelles y equipos portuarios Recursos Humanos: ingenieros portuarios y equipo de construcción Recursos Tecnológicos:

Tabla 67
Matriz de Políticas y Estrategias Para el Puerto de Ilo

	E1 Integración del sistema de transporte intermodal para llegar a los mercados de Bolivia y Brasil mediante vías férreas.	E2 Desarrollo del mercado mediante la firma de convenios de exclusividad con el sector minero nacionales, y sector agrícola de Brasil (soya) y minero de Bolivia (hierro).	E4 Integración de los servicios portuarios con el objetivo de generar una tarifa única competitiva.	E5 Incremento de la productividad del puerto mediante la construcción de un rompe olas.	E7 Concesión del terminal portuario de ENAPU.	E8 Desarrollo de mercado mediante la creación de oficinas comerciales y de marketing en Bolivia y Brasil.	E9 Construcción de dos terminales portuarios al norte y sur del Puerto de Ilo.	E10 Incrementar capacidad de almacenamiento con la ampliación de almacenes sobre ganando terreno al mar, e integración vertical hacia atrás mediante una alianza estratégica con Ceticos Ilo.	E13 Desarrollo del puerto para atraque de buques de mayor tamaño, teniendo un mayor calado.	E14 Desarrollo de la infraestructura portuaria mediante la modernización.
1.	Supervisión y seguimiento de la construcción de las vías férreas, cumpliendo el Reglamento nacional de ferrocarriles.	X			X			X		
2.	Generación de acuerdos con Bolivia y Brasil para aprovechar los tramos de las vías férreas a utilizar en coordinación con las comunidades aledañas a la vía férrea.	X				X				
3.	Determinación de la vigencia de los convenios con Bolivia y Brasil y de los puntos que lo conforman (Comerciales, Financieros, Éticos, logísticos), según la necesidad del puerto de Ilo.		X			X				
4.	Revisión anual de los convenios firmados con Bolivia y Brasil, haciendo los ajustes necesarios acorde a los aspectos económicos, políticos y sociales que se puedan presentar.		X			X				
4.	Creación de un área de Controller el cual tenga como función que todas las partes (Stakeholders) cumplan con los objetivos planteados.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5.	Restricciones al ingreso de otros proveedores portuarios respetando el convenio de exclusividad.									X
7.	Sanción por incumplimiento al convenio, según el cuadro de sanciones firmado en el convenio.				X			X		
8.	Acuerdo con los proveedores de combustible, con el objetivo de generar un plan de subvención para el transporte terrestre que no supere el 30% del costo.									
9.	Elaborar plan de tarifas para exportadores e importadores, que estén dentro del promedio del mercado.		X			X				
10.	Revisión de las tarifas con frecuencia semestral.		X			X				
11.	Promover alianzas con empresas e industrias ligadas al sector portuario, según la ley de promoción de la inversión privada.		X			X				
12.	Determinar el número de años a concesionar el Puerto de Ilo.				X		X			
13.	Determinar el área geográfica del Puerto de Ilo a concesionar, definido por el gobierno regional de Moquegua en coordinación con APN.				X		X	X		
14.	La concesión conservará al personal operativo, pudiendo ser despedidos si la empresa considera que no se cumple con los objetivos establecidos.				X					
15.	Establecer las ubicaciones de los Terminales portuarios en zonas donde el calado permita el ingreso de todo tipo de tamaño de buques, según estudio técnico.						X			
16.	Reclutar profesionales de alta capacidad técnica de nivel nacional como internacional para incentivar una cultura de mérito y competencia interna, según perfil definido por el área de RRHH.				X	X	X	X	X	X
17.	Fomentar el flujo de información en ambos sentidos para evitar la burocracia, teniendo como límite definirlo en 24 horas.		X		X		X			
18.	Garantizar las certificaciones a los diferentes procesos que utiliza el Puerto de Ilo, como la auditoría de los mismos, cumpliendo al 100% según el programa de auditoría externa e interna.		X		X		X	X		
19.	Implementar medidas de seguridad y beneficios para los trabajadores del Puerto para reducir a cero el número de incidentes de cualquier tipo.				X		X	X	X	X
20.	Medir el impacto social y ambiental en los proyectos y acuerdos, definido por la ley general del ambiente.	X	X	X	X		X	X	X	X

Producto del análisis interno, se han evidenciado trabas en la gestión administrativa y operativa, la cual la primera está conformada por el área de finanzas y recursos humanos, mientras que la segunda se divide en (a) servicios a la nave, (b) servicios a la carga y (c) mantenimiento. El área administrativa interactúa y da soporte a las áreas operacionales, sin embargo carece de un departamento de marketing y ventas, con lo cual no demuestra una estrategia para mejorar la actividad comercial del Puerto de Ilo.

El Puerto de Ilo luego de ser concesionado tendrá que pasar por un proceso de reestructuración de su organización, que estará alineado a las cinco estrategias seleccionadas, de las cuales cada una tiene un objetivo determinado, dos estrategias relacionadas a la creación de vías férreas para lograr convenios con las diferentes empresas de Bolivia y Brasil, otras dos relacionadas a la concesión y apertura de dos terminales portuarios, y una que integra todos los servicios con una tarifa competitiva para poder cerrar negociaciones con los diferentes exportadores como importadores de Bolivia y Brasil.

Es de vital importancia hacer un cambio radical en la organización, empezando desde la implementación del área ventas y marketing con oficinas en Ilo, Brasil y Bolivia, con el objetivo de traer todo tipo de carga al Puerto de Ilo, dado que la nueva organización contará con otro tipo de estructura, donde se repotenciará las diferentes áreas administrativas y el negocio tome una estructura matricial conformada por unidades de negocio por tipo de carga, los cuales serían (a) contenedores, (b) carga a granel y (c) carga fraccionada. Estas estarán respaldadas por el área comercial, haciendo un trabajo focalizado en cada una de ellas.

El contar con diferentes unidades de negocio permitirá al Puerto de Ilo manejar los costos y la rentabilidad de manera diferenciada identificando cual es la unidad que produce más rentabilidad o mayores costos, y así replantear la estrategia en cada una de ellas de manera diferenciada, adicionado a la creación de dos terminales.

La estructura propuesta del puerto se puede visualizar en la Figura 28

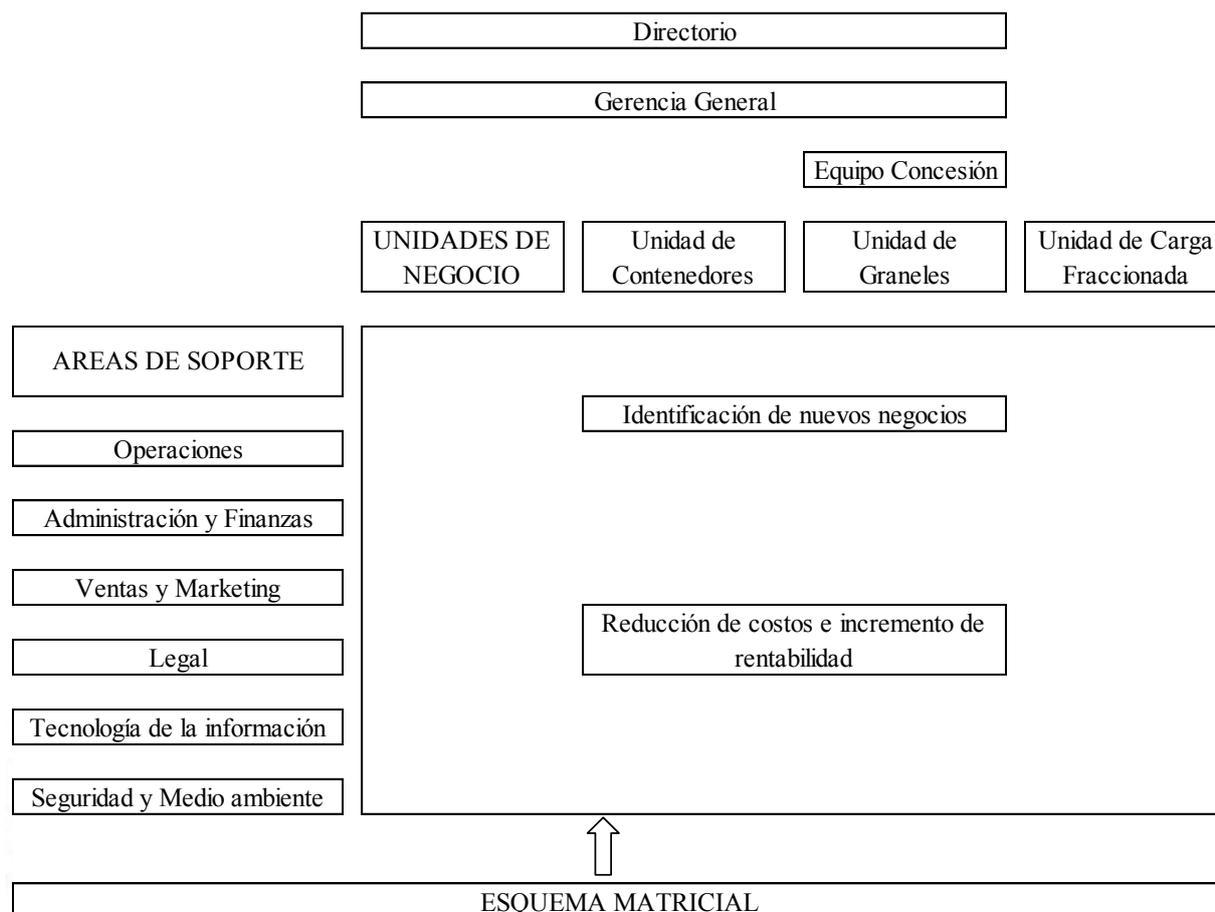


Figura 28. Nueva estructura organizacional del puerto de Ilo.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Se debe seguir normas estrictas de seguridad para evitar la contaminación del medio ambiente ya sea por las construcciones, las operaciones y por accidentes con los cargamentos. El tránsito marítimo y vehicular propio de las operaciones portuarias, la construcción de nuevos terminales, las ampliaciones y la construcción del rompeolas pueden liberar al ambiente sustancias contaminantes que ocasionen diversos impactos en tres medios. Así como la manipulación de las cargas según sus tipos para evitar contaminación, del aire, terrestre o marítima del puerto.

Para prevenir la contaminación por los buques MARPOL es el principal convenio internacional que versa sobre la prevención de la contaminación del medio marino y reducir el impacto ambiental debido a la operación normal de los buques y durante su estadía en el

puerto y la contaminación accidentales. La Dirección de operaciones y medio ambiente de la APN, tiene como objetivo velar por el cumplimiento del convenio internacional MARPOL 73/78 por parte de las instalaciones portuarias, este aplica al igual que en todo el territorio nacional para todos los terminales del Puerto de Ilo; La APN realiza inspecciones para verificar los servicios o instalaciones de recepción de mezclas oleosas, aguas sucias y basuras que provengan de los buques (APNc, 2015).

Se debe tener en cuenta que en el Puerto de Ilo también hay actividad pesquera, por lo que es importante evitar la contaminación que afecte la fauna marítima, ya que la actividad pesquera es una de las principales actividades económicas de la zona de influencia. Sobre la responsabilidad social, se debe tener en cuenta el desarrollo del puerto como sostenible el cual asegurara su operación a largo plazo, maximizando el impacto económico y de desarrollo sobre las comunidades aledañas, minimizando el impacto ambiental.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Los recursos humanos son la pieza clave para el desarrollo del Puerto de Ilo, actualmente al estar en proceso de concesión hay mucha incertidumbre de los trabajadores del puerto sobre sus futuros laborales, además de las limitaciones que se tienen al no tener la independencia de la comercialización o búsqueda de carga. Para esto se debe trabajar en tener un ambiente sano de trabajo para que los colaboradores tengan la tranquilidad en ejercer sus funciones y se alineen con el crecimiento de las operaciones del puerto.

Para mejorar la situación de los recursos humanos se trabajará en base a la competencia y conocimiento de los profesionales y operarios según sus labores. Se busca el desarrollo de los colaboradores que estén alineados a los intereses de la organización y comprometidos con la misión del puerto. Se debe seguir las políticas de reclutamiento y competencia de talento humano, así como de la desvinculación de personal que no cumple

con el desempeño esperado, ni con las políticas o código de ética del puerto o no estén alineados con los intereses del puerto.

Se debe tener convenios con instituciones educativas locales o externas para la capacitación de los colaboradores, así como tener disponibles en aulas virtuales los procesos o procedimientos estándares para que los colaboradores tengan oportunidad de repasar estos en cualquier momento. Se debe tener un plan de capacitación anual, que sea parte de la evaluación de desempeño de los colaboradores. Se tendrá un plan de evaluación de desempeño anual, que junto a la productividad alcanzada por el puerto determinaran el bono de desempeño, el cual será otorgado anualmente a los colaboradores.

Se debe tener en cuenta a los colaboradores de la parte comercial que están fuera del puerto, trabajando el Brasil o Bolivia, para ellos se debe programar visitas al puerto para concientizar en el conocimiento de las operaciones portuarias.

7.7. Gestión del Cambio

El proceso de implementación genera cambios estructurados y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente (D' Alessio 2013, p.490). Siguiendo esta premisa, a continuación se listará una serie de acciones que deberán de acompañar la implementación de las estrategias propuestas con el fin de lograr una implementación exitosa. Se propone:

1. Conformar un equipo que conozca el plan con el máximo detalle, que sea responsable de guiar y supervisar su implementación, con lo cual se evaluará a todo el personal actual y se seleccionará quienes cumplen con el perfil para continuar, caso contrario serán retirados. Así mismo se contrataran profesionales altamente competitivos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos.
2. Redactar un documento que explica de forma detallada y sencilla la situación del Puerto de Ilo y la visión que se pretende alcanzar. Dicho documento será entregado y

explicado a todos los integrantes de la organización con el fin de concientizar y obtener su apoyo.

3. Convocar a reuniones semestrales en al que se comuniquen los logros alcanzados y el estado de avance en la implementación del plan estratégico.
4. Implementar un sistema de sanciones, de modo que asegure comportamientos y gestiones intachables y éticas en la gestión administrativa, enfocándonos en el área comercial dado que es un área nueva, esto también se aplicará en el área de operaciones.
5. Contar con profesionales de prestigio y con experiencia a nivel internacional para ocupar cargos estratégicos en los diferentes terminales portuarios.

7.8. Conclusiones

El éxito de la implementación dependerá del compromiso y grado de involucramiento de la organización del Puerto de Ilo así como de las autoridades gubernamentales. El planteamiento estratégico aplicado necesitará la permanente guía durante el horizonte de diez años previsto por parte de un equipo especializado que domine los planes propuestos y tenga experiencia en la gestión de administración de puertos.

Los objetivos de corto plazo, son objetivos alcanzables, claros y cuantificables, los mismos han sido implementados satisfactoriamente en otros puertos de talla internacional, los cuales permitirán evaluar si las estrategias contribuyen al cumplimiento de los objetivos a largo plazo alcanzando la situación futura deseada del Puerto de Ilo.

La nueva estructura matricial a implementar nos permitirá tener una gestión focalizada en las diferentes unidades de negocio con el objetivo de hacer un puerto genere valor sostenible, respaldándose en todas las áreas de soporte, teniendo como bases las políticas planteadas las cuales definirán las reglas de juego del Puerto de Ilo para el éxito de las estrategias definidas.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Una vez que se establecen los OCP, se debe de asegurar que estos estén alineados a la misión, visión y valores del Puerto de Ilo. Por ello, se establecen indicadores claves que permitan evaluar y controlar su implementación durante todo el proceso, definiendo responsables y tiempos específicos. Como este proceso se realiza de forma permanente, la retroalimentación se puede dar en todo momento y así ajustar la misión, visión, valores, estrategias y OCP, de acuerdo a las auditorias que se tengan que realizar durante toda la fase de formulación e implementación del planeamiento estratégico.

8.1. Perspectivas de Control

De acuerdo a D' Alessio (2013, p.507), la evaluación y control es un proceso que se manifiesta en forma permanente, especialmente porque la intensidad de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda generan la necesidad de un planteamiento estratégico dinámico. Es por esta razón que se debe de establecer un mecanismo de evaluación y mecanismo eficaz, donde la retroalimentación sea la palabra clave que guie todo el proceso de planeamiento estratégico. Esta retroalimentación debe de ser totalmente objetiva, con indicadores claros de medición, y oportuna porque se debe de realizar en el momento ideal. Los indicadores deben de estar siempre alineados y enfocados al cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo.

Una de las herramientas más efectivas para poder establecer y controlar indicadores que midan el avance y cumplimiento de los objetivos es el tablero de control balanceado (BSC, balance score card), desarrollado por Kaplan y Norton en el 2001. Con el tablero de control se puede ejercer una visión integral y holística de la organización ya que facilita la evaluación de la estrategia en marcha a través de la medición y comparación. Así mismo contribuye a la implementación exitosa de las estrategias porque permite ver en todo momento la realización, pudiéndose corregir y hacer cambios si esto fuese necesario, D' Alessio (2013).

La elaboración del tablero de control se realiza desde cuatro perspectivas de evaluación: (a) perspectiva de aprendizaje interno, que deberá responder a la pregunta ¿Cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar la visión?; (b) perspectiva de procesos, que responderá a las siguientes preguntas ¿Cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes? Y ¿En qué procesos se debe ser excelentes para conseguirlos?; (c) perspectiva de clientes, que responderá a la pregunta ¿Cómo debo mirar a mis clientes para alcanzar la visión? Y (d) perspectiva financiera, ya que si el Puerto de Ilo tiene éxito permitirá hacer la pregunta ¿Cómo miraremos a nuestros accionistas? D Alessio (2013).

8.1.1. Aprendizaje interno

Por su naturaleza, “el proceso estratégico tiene dos características fundamentales: (a) es interactivo, porque participa mucha gente, (b) es iterativo, porque ya está retroalimentado permanentemente D’ Alessio (2013, p. 507).

Para poder coordinar de manera eficiente y tener capacidad de reacción en el momento oportuno en caso se requiera durante la implementación del plan, tendremos que disponer siempre de información confiable y actualizada la cual tendrá que ser empleada por un capacitador el mismo que tendrá la función de que esta información sea entendida por los trabajadores; además, se deberá desarrollar también una cultura de colaboración producto de la toma de conciencia por parte de los trabajadores del puerto Ilo.

8.1.2. Procesos

En este punto los clientes internos conformados por los trabajadores que permanecen después de la concesión, y los trabajadores con experiencia local e internacional que se contraten conjuntamente con el estado y otros proveedores los cuales tendrán la misión de poner énfasis a los siguientes procesos: (a) inicio de la construcción de líneas férreas, (b) concesión del terminal portuario de ENAPU (ampliación, compras de grúas y construcción

de dos terminales), y (c) culminación del corredor bioceánico y de las líneas férreas que una Ilo con Bolivia y Brasil.

8.1.3. Clientes

El Puerto de Ilo está conformado por sus clientes internos (personal de operaciones, administrativo y comercial) y externos (empresas mineras, empresas importadoras y exportadoras bolivianas y brasileras). Es de vital importancia los trabajadores que conforman el área comercial dado que serán los responsables de la apertura de oficinas comerciales en Bolivia y Brasil e identificar los clientes potenciales, con el objetivo de generar carga para importar y exportar dándole dinamismo al Puerto de Ilo, seguido de la firma de convenios para asegurar la sostenibilidad de los negocios generados. Por otro lado la participación del estado será de soporte mediante la creación de políticas que ayudarán al cumplimiento de los objetivos de corto plazo.

8.1.4. Financiera

La implementación de la estrategia para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo de la situación futura deseada para el Puerto de Ilo deberá estar respaldada por la gestión de los clientes internos en especial de los colaboradores que conforman el área comercial como responsables de incrementar las ventas, de la misma forma la concesión del terminal portuario y su modernización va traer consigo la optimización del uso de recursos materiales y humanos del puerto generando ahorros en los costos variables y gastos administrativos que en conjunto con el incremento de las ventas van a permitir alcanzar la rentabilidad de deseada.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El tablero de control balanceado permite ejercer una visión integral del Puerto de Ilo. Con dicha herramienta se facilita la evaluación de las estrategias por medio de medición y

comparación (D' Alessio 2013). El tablero de control balanceado del Puerto de Ilo se presenta en la Tabla 68

8.3 Conclusiones

El tablero de control balanceado nos muestra si se cumplen los objetivos de corto plazo en el Puerto de Ilo, resumido en cuatro perspectivas: aprendizaje, procesos, clientes y financiera. En el caso de no cumplirse dará como resultado que se tomen las medias respectivas para mantener los objetivos de corto y largo plazo alineadas a la estrategia permitiendo alcanzar la visión deseada al 2025. Antes de la generación de cualquier cambio deberán de analizarse el impacto que tendrá en los diversos aspectos sociales, económicos y políticos, es recomendable un consenso para que sea posible hablar de cambios para luego ejecutarse el cambio.

La mayoría de los objetivos de corto plazo se concentran en la perspectiva de clientes y procesos los cuales tienen que implementarse en paralelo ya que por un lado se necesita de infraestructura que este alineada al incremento de ventas que genere el área comercial, la implementación exitosa de estas dos van a contribuir al éxito de la perspectiva financiera.

Tabla 68

Tablero de Control Balanceado del Puerto de Ilo

Perspectiva	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidades	
Financiera	OCP 1.1	Al 2018, reducir los gastos administrativos sobre las ventas en un 17% respecto al 2015.	(Costo variable 2017/Ventas 2017) - (Costo variable 2015/Ventas2015)	Porcentaje
	OCP 1.2	Al 2018, reducir los costos variables sobre las ventas en un 5% respecto al 2015.	(Costo administrativos 2018/Ventas 2018) - (Costo administrativos 2015/Ventas2015)	Porcentaje
	OCP 1.3	Al 2019, incrementar las ventas en un 400% respecto del 2015.	(Ventas del año 2017/Ventas del 2015) -1	Porcentaje
Cliente	OCP 2.1	Al 2017, apertura de oficinas comerciales y de marketing en Bolivia.	Participación de mercado boliviano	Porcentaje
	OCP 2.2	Al 2017, implementar un sistema de subvención al 50% de combustible para todo el transporte de carga Boliviana y Peruana.	Participación de mercado boliviano	Porcentaje
	OCP 2.3	Al 2018, firmar de 15 convenios con empresas mineras y empresas exportadoras e importadoras de Bolivia.	Número de convenios firmados	Porcentaje
	OCP 3.1	Al 2017, apertura de oficinas comerciales y de marketing en Brasil.	Participación de mercado boliviano	Porcentaje
	OCP 3.2	Al 2017, implementar un sistema de subvención de 50% de combustible para todo el transporte de carga Brasilera y Peruana.	Participación de mercado brasilero	Unidades
	OCP 3.3	Al 2018, firmar de 5 convenios de exclusividad con empresas Exportadoras de soya (foco de negocio) de Brasil.	Número de convenios firmados	Porcentaje
	OCP 4.1	Al 2018, firmar convenios de exclusividad con empresas de Brasil y Bolivia.	Número de convenios firmados	Unidades
Proceso	OCP 2.4	Al 2021, hacer uso del 100% de la interconexión de las férreas entre Ilo y Bolivia.	Avance del proyecto	Porcentaje
	OCP 4.2	Al 2022, hacer uso al 100% de la interconexión ferroviaria que conecte Brasil con Ilo.	Avance del proyecto	Porcentaje
	OCP 5.1	Al 2017, concesionar el terminal portuario de ENAPU Ilo.	Ejecución al 100%	Porcentaje
	OCP 5.3	Al 2019, construir un rompeolas.	Avance del proyecto	Porcentaje
	OCP 5.4	Al 2019, ampliar y modificar el muelle de terminal portuario de ENAPU de 300m a 600m de largo e incrementar el ancho de 27m a 60m.	Avance del proyecto	Porcentaje
	OCP 5.5	Al 2019, comprar grúas pórticos.	Número de grúas	Unidades
	OCP 5.7	Al 2019, ampliar la capacidad de almacenamiento del terminal portuario de ENAPU de dos a cuatro millones de TM.	Avance del proyecto	Porcentaje
	OCP 5.8	Al 2025, finalizar la construcción de los dos terminales al norte y sur del Puerto de Ilo.	Avance del proyecto	Porcentaje
Aprendizaje interno	OCP 5.2	Al 2017, implementar la nueva cultura organizacional y buscar el compromiso de los antiguos y nuevos trabajadores	Número de participantes / Total de trabajadores	Porcentaje
	OCP 5.6	Al 2019, Capacitar al 100% del personal sobre del uso y mantenimiento de las nuevas grúas pórticos y otros equipos	Número de participantes / Total de operarios	Porcentaje

Capítulo IX: Competitividad del Puerto de Ilo

El sistema portuario es importante para el desarrollo económico de Perú, pues depende de este el desarrollo del transporte marítimo hacia el mundo, de los productos que generen dando riquezas al país, así mismo permite el desarrollo cultural por las relaciones con otros países. De esta manera mejora la productividad mediante el incremento de las importaciones y exportaciones, dado que la mayor parte de mercancías que se mueven en el mundo se transportan a través del mar, generando muchos puestos de trabajo.

La única forma de mejorar la posición que tiene el Puerto de Ilo respecto a otros puertos es elevando su nivel de competitividad, y para ellos “[...] la mejora de la productividad es el único medio posible” (D’Alessio, 2013, p.541). Estando inmersos en un contexto en el que los recursos disponibles son limitados, es indispensable realizar una exhaustiva planificación para emplearlos de la forma más inteligente posible. Entonces, se buscará ser más productivo, entendiendo como productividad “[...] conseguir los mejores resultados posibles (producción) con el eficiente uso de los recursos usados (físicos y humanos)” (D’Alessio, 2013, p.541).

9.1. Análisis Competitivo del Puerto de Ilo

En la actualidad el Puerto de Ilo no participa a nivel internacional como nacional dentro de los principales puertos competitivos. La CEPAL elabora cada año un ranking que muestra el detalle de los movimientos de carga en contenedores en 120 puertos de la región, en base a la información recopilada directamente de las autoridades portuarias y operadores de los terminales marítimos. En 2014 esta actividad creció 1.3%, con un volumen aproximado total de 47 millones de TEU. Esta infografía muestra los puertos ubicados en los primeros 20 lugares del ranking. De los puertos peruanos se encuentra en el puesto número seis, el puerto del Callao, el cual se muestra en la Figura 29.

Dentro de la matriz de perfil competitivo que se realizó al Puerto de Ilo ocupa un último lugar, resaltando por su ubicación y características geográficas la cual no es aprovechada. Para que el Puerto de Ilo mejore su competitividad tiene que mejorar los siguientes aspectos: instalaciones modernas y especializadas, atractivas áreas naturales, profesionalización en los operadores, consolidación de las actividades portuarias, automatización de los procesos utilizando tecnología de última generación y desarrollo de la capacidad empresarial.

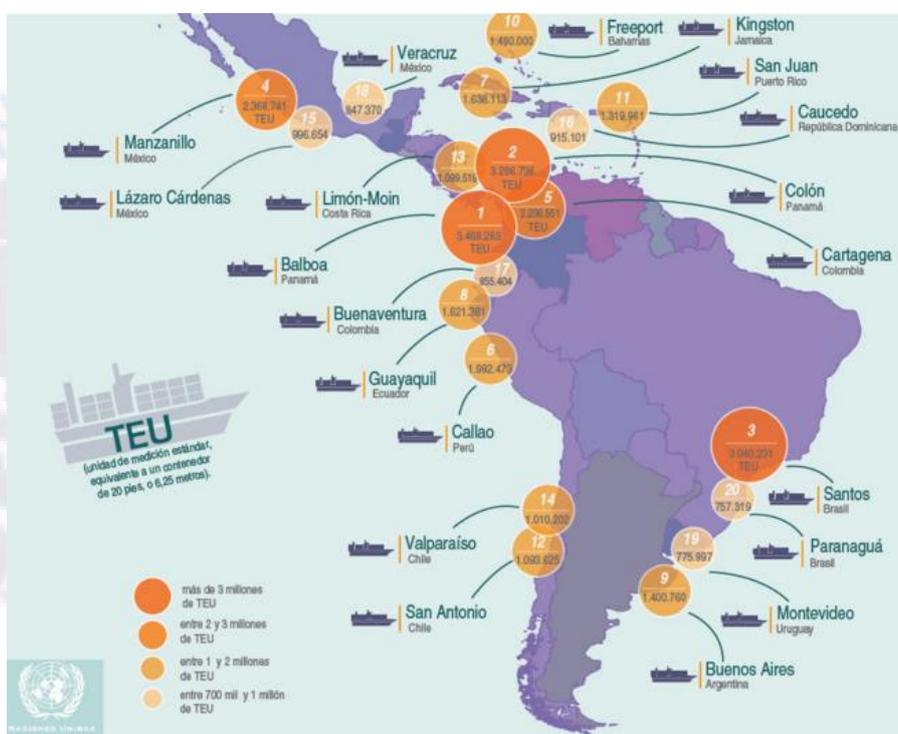


Figura 29. Perfil marítimo y logístico de América Latina y el Caribe, junio 2015. Tomado de “Ranking de puertos,” por CEPAL, 2014, Naciones Unidas. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/infografias/ranking-de-puertos-los-top-20-en-america-latina-y-el-caribe-en-2014>

Para que la competitividad del puerto respalde al crecimiento económico nacional, las inversiones tienen que mejorar la eficiencia operativa del Puerto de Ilo como su posición estratégica logrando incrementar la competitividad del comercio exterior nacional y su modernización. Adicional tiene que darse una consolidación con el Sistema portuario nacional incrementando los niveles de seguridad, firmando convenios de interinstitucionales

e implementando una moderna infraestructura que agilizara los procesos portuarios, lo cual se complementará con la reducción de las tarifas para que los exportadores e importadores tengan mejores condiciones en el mercado.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto de Ilo

A diferencia de las ventajas comparativas, que no generan más valor del que por sí mismo poseen, “[...] una ventaja competitiva cuenta con un valor agregado, el cual es apreciado y permite el crecimiento de la organización (D’ Alessio, 2013, p.559). En consecuencia para que un puerto sea competitivo es necesario que cuente con tecnología y seguridad, así como el desarrollo de infraestructura de los medios logísticos complementarios dentro de su zona de influencia tanto de trenes como carreteras, acuerdos comerciales para asegurar la carga transportada en su zona de influencia, tener tarifas competitivas, eficiencia operativa y capacidad de atención para los volúmenes de carga contratados.

Lastimosamente el Puerto de Ilo en este momento no es competitivo con relación a la tecnología, tarifas, eficiencia operativa, y volúmenes de carga. Siendo un gran potencial para poder desarrollar estos aspectos. La actual ventaja que tiene es que es puerto multimodal lo cual le permite ser usado para el transporte de todo tipo de carga.

9.3 Identificación y análisis de potenciales clústeres del Puerto de Ilo.

El Puerto de Ilo está conformado por siete terminales portuarios, siendo el terminal portuario de ENAPU el único administrado por el estado, el Puerto de Ilo es el séptimo puerto con mayor carga movilizada en el año 2014 que registro un movimiento de 441 mil toneladas, siendo el primero el puerto del Callao con 31.8 millones de toneladas de carga, hay una gran diferencia entre las cargas que se mueven entre el primero y el séptimo, debido a esto es necesario incrementar la carga del Puerto de Ilo. Para eso es necesaria la colaboración del gobierno central, regional, el sector empresarial que pueda facilitar el desarrollo del Puerto de Ilo.

D'Alessio (2013, p. 559) mencionó que “[...] un conjunto de organizaciones son las componen un clúster y necesariamente no todas son de la misma industria, si no que puede ser industrias relacionadas entre sí, las cuales atienden una demanda solicitante de un producto o un conjunto de productos”. Sobre la base esta definición se realizó el análisis de las diferentes industrias, organizaciones y sectores relacionados al Puerto de Ilo que pueden formar un clúster. En la Figura 30, se resumen los actores del clúster que podría formarse y que se alinea con la propuesta del presente plan estratégico.

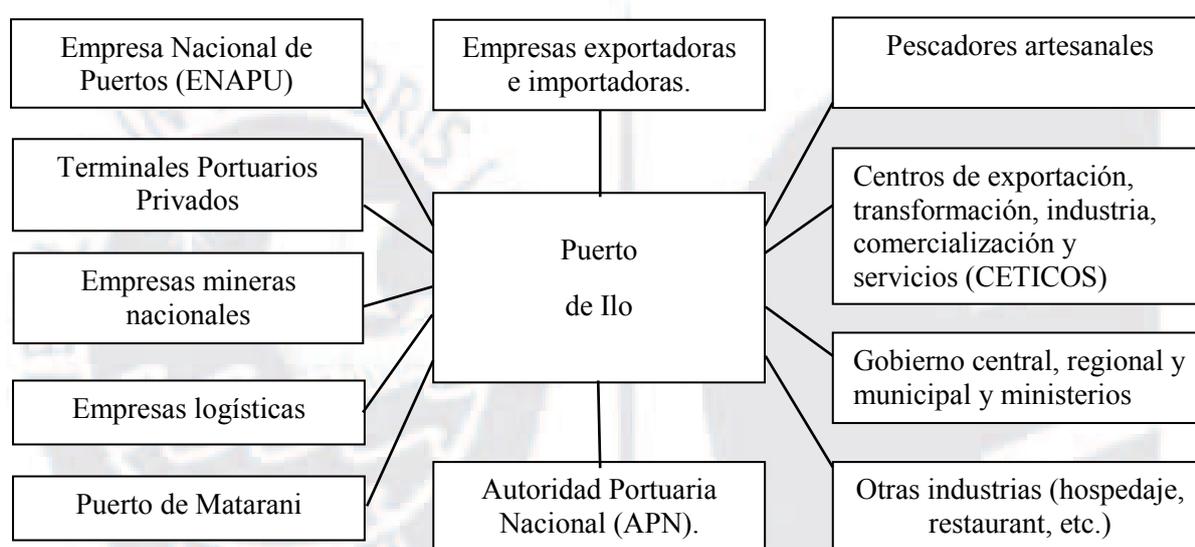


Figura 30. Cluster del puerto de Ilo.

ENAPU Ilo, brinda servicio portuarios tanto a las empresas nacionales como extranjeras, debido a su baja productividad en sus operaciones operativas los costos son muy elevados, así como los tiempos de carga y descargas debido a la obsolescencia de sus instalaciones, esto genera que los clientes decidan por otras opciones como el puerto de Matarani o puerto chilenos, es por eso que el terminal portuario de ENAPU será concesionado en el 2016 con el objetivo que contribuya a la competitividad del Puerto de Ilo.

Los terminales portuarios privados, tienen una importante función debido por la naturaleza de sus operaciones como empresa privada, hacen que el Puerto de Ilo sea considerado multimodal. TRAMARSA se dedica solo a la comercialización de líquidos como aceite y alcohol, SPCC se dedica a la exportación de concentrados y lingotes de minerales, su

terminal está diseñado para la comercialización de minerales, además de concentrados de ácido sulfúrico y equipos para uso de sus operaciones, el terminal portuario de ENERSUR está diseñado para la importación de carbón y combustibles.

Las empresas mineras de la región sur del Perú consideran como un potencial el Puerto de Ilo para poder comercializar los concentrados y productos minerales, SPCC con sus futuros proyectos de ampliación y exploración con el objetivo de duplicar la producción de concentrados, considera sacar esta producción por el Puerto de Ilo, mediante su terminal portuario.

Las empresas logísticas como por ejemplo las de transporte, estibadores, etc., juegan un papel importante en el Puerto de Ilo en especial para el terminal portuario ENAPU, porque brindan servicios que ENAPU no lo puede realizar, esto perjudica a las empresas que usan el terminal por que se incrementan los costos operativos, con la concesión del terminal portuario de ENAPU, este clústeres se verá afectado, dado que la empresa que gane la concesión integrara estas actividades tercerizadas y lograra un costo competitivo por el uso del terminal portuario de ENAPU, así como los dos futuros terminales portuarios.

El puerto de Matarani actualmente es considerado competencia para el puerto de Ilo, pero con el incremento esperado de las cargas de Brasil y Bolivia, se necesitaría mayor capacidad que ambos puertos no podrían cubrir de manera independiente; por lo cual se debería considerar hacer una franja portuaria entre el puerto de Ilo y el puerto de Matarani que les permita cooPETIR para poder satisfacer la demanda esperada.

Los pescadores artesanales son una importante industria en el Puerto de Ilo, porque es una de las principales fuentes de trabajo para los residentes de Ilo y su extracción cubre parte de las necesidades de su mercado interno, además Ilo cuenta con empresas pesqueras donde la harina de pescado es el principal producto de exportación de la zona sur de Perú.

La Autoridad Portuaria Nacional, el gobierno central, regional, municipal y los ministerios buscan impulsar el desarrollo del Puerto de Ilo en base a un marco jurídico e instrumentos normativos, impulsando la descentralización a través del desarrollo de las Autoridades portuarias regionales (APN, 2014).

El Centro de exportación, transformación, industria, comercialización y servicios (CETICOS) en Ilo ofrece ventajas competitivas y comparativas que contribuyen a optimizar el posicionamiento logístico, comercial, de prestaciones de servicio e industrial, cuenta con una posición estratégica por su cercanía al puerto, además de facilidades aduaneras que permiten la permanencia indefinida de mercancías, incluyendo maquinaria, equipos y herramientas para el desarrollo de las actividades de usuario en CETICOS Ilo, sin pago de derechos de importación o mediante el trámite de regímenes temporales aduaneros (CETICOS, 2016).

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Las organizaciones pueden colaborar en la formación de nuevos clústeres vinculados al sector que los apoyen en lograr sus estrategias y con un beneficio en común; de esta forma se logrará ventajas operativas y estratégicas. Para ello es necesario desarrollar una ventaja competitiva, que deberá basarse en la innovación y la tecnología.

Entre los aspectos a considerar para la formación de potenciales clústeres, están:

- Desarrollo de la infraestructura de vías de comunicación terrestre hacia Brasil y Bolivia.
- Exportación de soya y otros productos agrícolas de Brasil y Bolivia
- Desarrollo de la agricultura de la zona.
- Desarrollos de las empresas importadores y exportadores de la zona.
- Uso de nueva tecnología portuaria.
- Sistema de educación orientado a nuevas tecnologías portuarias.

9.5. Conclusiones

El Puerto de Ilo debe conseguir ventajas competitivas, los referentes que tiene el puerto a nivel mundial como Singapur, Róterdam, Barcelona y como competidores a los puertos de Arica, Iquique y Valparaíso, los cuales servirán de guía para saber qué aspectos son necesarios a tomar en cuenta para iniciar el gran cambio, logrando ascender en los ranking y, sobretodo, mantenerse en ellos. Queda claro que el desarrollo económico de un país se logra a través del transporte marítimo y que este involucre a todos los que participan en el: estado, empresa y sociedad.

El compromiso del estado y los gobiernos regionales de llevar acciones para facilitar la formación de un clúster en el Puerto de Ilo es fundamental, con ello se logrará dar ventaja competitiva al puerto que actualmente no las tiene y de esta manera mejorar la calidad en sus procesos e infraestructura generando productividad y desarrollo para el país. Para incrementar la competitividad se debe plantear reformas estructurales que aseguren los acuerdos comerciales para incrementar la carga que permita el desarrollo del Puerto de Ilo en tecnología, seguridad, infraestructura, eficiencia operativa y precios competitivos.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El sistema portuario es importante para el desarrollo económico de Perú, pues depende de este el desarrollo del transporte marítimo hacia el mundo, de los productos que generen dando riquezas al país, así mismo permite el desarrollo cultural por las relaciones con otros países. De esta manera mejora la productividad mediante el incremento de las importaciones y exportaciones, dado que la mayor parte de mercancías que se mueven en el mundo se transportan a través del mar, generando muchos puestos de trabajo.

La única forma de mejorar la posición que tiene el Puerto de Ilo respecto a otros puertos es elevando su nivel de competitividad, y para ellos “[...] la mejora de la productividad es el único medio posible” (D’Alessio, 2013, p.541). Estando inmersos en un contexto en el que los recursos disponibles son limitados, es indispensable realizar una exhaustiva planificación para emplearlos de la forma más inteligente posible. Entonces, se buscará ser más productivo, entendiendo como productividad “[...] conseguir los mejores resultados posibles (producción) con el eficiente uso de los recursos usados (físicos y humanos)” (D’Alessio, 2013, p.541).

10.1. Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral resume el planeamiento integral a aplicarse en el Puerto de Ilo, ver Tabla XX. En la referida tabla se presenta la relación de estrategias con los OLP para cumplir la misión y visión planteada así como que políticas serán establecidas, el detalle de los OCP y el marco ético y de valores en el que serán cumplidos.

10.2. Conclusiones Finales

En los últimos años en Perú se han dado gobiernos democráticos los cuales han generado confianza en su población e instituciones públicas y privadas, mejorando la imagen del país hacia el resto del mundo en especial con algunos países de la Unión Europea (como Alemania y España), EEUU y China, lo cual se debió de traducir en un incremento de la

inversión extranjera en el país, sin embargo ello no se ha dado debido a la crisis mundial y a la desaceleración económica que viene atravesando Perú. Así mismo el transporte marítimo no está siendo aprovechado de una manera eficiente en el comercio internacional, a pesar de ser un medio atractivo por sus tarifas en comparación a los otros medios de transporte, generando que Perú pierda competitividad versus los puertos del norte de Chile. Esto se complementa a las ventajas comparativas con las que cuenta Perú como la de ser un país minero con buena ubicación geográfica, las cuales no están siendo utilizadas debido a la falta del manejo por parte del gobierno central y regionales.

La región de Moquegua está desarrollando algunos indicadores como educación permitiéndole ocupar una buena ubicación en el ranking de competitividad, pero la precariedad del sector industrial en la región ha traído como consecuencia que no se cuente con un plan de contingencia para hacer frente a la desaceleración de la economía China, debido a la dependencia de productos tradicionales como la extracción de cobre, al ser una región minera por naturaleza y no tener productos no tradicionales hacia otros mercados.

En la actualidad no se cuenta con el desarrollo de otros sectores que impulsen la industria, lo cual impide al puerto de Ilo tener mayor protagonismo, está comprobado que el estado no desarrolla una gestión eficiente en la administración de terminales portuarios, claro ejemplo son los terminales que aún sigue tendiendo a su cargo. Por otro lado el capital privado mediante las concesiones hace que los puertos que llega a adquirir se reactiven mostrando una mejor productividad mediante la innovación, como son los puertos locales de Paita, Matarani y los puestos extranjeros como Arica, Iquique, Valparaíso y Antofagasta , los cuales en los últimos años han incrementado de manera agresiva los volúmenes que manejan, poniendo en desventaja al Puerto de Ilo, y más aún cuando en la actualidad no tiene una fecha exacta para ser concesionado.

Tabla 69
PEI del Puerto de Ilo

VISION							
Para el 2025, ser el principal puerto de la región sur de Perú y norte de Chile, convirtiéndose en el principal socio estratégico del desarrollo del comercio exterior de Bolivia y Brasil, y la principal conexión comercial del sur de la costa del Pacífico.							
Intereses del puerto de Ilo	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	Principios Cardinales	Valores
1. Incrementar la cantidad de carga que se mueva a través del puerto de Ilo (Macro región sur, Brasil, Bolivia y Chile). 2. Modernizar la infraestructura y tecnología del puerto para incrementar la eficiencia de los servicios portuarios. 3. Incrementar la capacidad de almacenaje de carga. 4. Desarrollo como puerto multimodal. 5. Desarrollo económico de la región.	Al 2019, obtener una rentabilidad del 10% sobre la venta de servicios portuarios.	Al 2021, participar del 30% de la exportación e importación de Bolivia.	Al 2018, participar con el 10% de la exportación de Soya de Brasil.	Al 2022, integrar la operación logística con el servicio ferroviario hacia Brasil y Bolivia.	Al 2025, Incrementar la capacidad de carga en TM de dos millones a 10 millones.	1. Influencia de terceras partes. 2. Lazos pasados y presentes. 3. Contrabalance de los intereses. 4. Conservación de los enemigos.	
Estrategias	Políticas					P1, P2, P3, P5, P20 P3, P4, P5, P6, P7, P8, P17, P18, P20 P3, P4, P5, P9, P10, P11, P17, P18, P19 P5 P1, P5, P7, P12, P13, P14, P16, P17, P18, P19, P20 P2, P3, P4, P5, P9, P10, P11, P16 P5, P12, P13, P15, P16, P17, P18, P19, P20 P1, P5, P7, P13, P16, P18, P19, P20 P5, P16, P19, P20 P5, P6, P16, P19, P20	
Integración del sistema de transporte intermodal para llegar a los mercados de Bolivia y Brasil mediante vías férreas.	X	x	x	x			
Desarrollo del mercado mediante la firma de convenios de exclusividad con el sector minero nacionales, y sector agrícola de Brasil (soya) y minero de Bolivia (hierro).	X	x	x	x	x		
Integración de los servicios portuarios con el objetivo de generar una tarifa única competitiva.	X			x	x		
Incremento de la productividad del puerto mediante la construcción de un rompe olas.	X	x	x		x		
Concesión del terminal portuario de ENAPU.	X	x	x	x	x		
Desarrollo de mercado mediante la creación de oficinas comerciales y de marketing en Bolivia y Brasil.	X	x	x	x			
Construcción de dos terminales portuarios al norte y sur del Puerto de Ilo.	X	x	x	x	x		
Incrementar capacidad de almacenamiento con la ampliación de almacenes sobre ganando terreno al mar, e integración vertical hacia atrás mediante una alianza estratégica con Ceticos Ilo.	X	x	x		x		
Desarrollo del puerto para atraque de buques de mayor tamaño, teniendo un mayor calado.	X	x	x		x		
Desarrollo de la infraestructura portuaria mediante la modernización.	X	x	x		x		
Tablero de Control	OCP 1.1	OCP 2.1	OCP 3.1	OCP 4.1	OCP 5.1	Tablero de Control 1. Perspectiva de Aprendizaje 2. Perspectiva de Procesos 3. Perspectiva de Clientes 4. Perspectiva Financiera	
Al 2018, reducir los gastos administrativo sobre las ventas en un 17% respecto al 2015.	Al 2017, apertura de oficinas comerciales y de marketing en Bolivia.	Al 2017, apertura de oficinas comerciales y de marketing en Brasil.	Al 2018, firmar convenios de exclusividad con empresas de Brasil y Bolivia.	Al 2017, concesionar el terminal portuario de ENAPU Ilo.			
OCP 1.2 Al 2018, reducir los costos variables sobre las ventas en un 5% respecto al 2015.	OCP 2.2 Al 2017, implementar un sistema de subvención de combustible de 50% para todo el transporte de carga Boliviana y Peruana.	OCP 3.2 Al 2017, implementar un sistema de subvención de combustible de 50% para todo el transporte de carga Brasileña y Peruana.	OCP 4.2 Al 2022, hacer uso al 100% de la interconexión ferroviaria que conecte Brasil con Ilo.	OCP 5.2 Al 2017, implementar la nueva cultura organizacional y buscar el compromiso de los antiguos y nuevos trabajadores			
OCP 1.3 Al 2019, incrementar las ventas en un 400% respecto del 2015.	OCP 2.3 Al 2018, firmar de 15 convenios con empresas mineras y empresas exportadoras e importadoras de Bolivia.	OCP 3.3 Al 2018, firmar de 5 convenios de exclusividad con empresas Exportadoras de soya (foco de negocio) de Brasil.		OCP 5.3 Al 2019, construir un rompeolas.			
	OCP 2.4 Al 2021, hacer uso al 100% de la interconexión de las vías férreas entre Ilo y Bolivia.			OCP 5.4 Al 2019, ampliar y modificar el muelle de terminal portuario de Enapu de 300m a 600m de largo e incrementar el ancho de 27m a 60m.			
				OCP 5.5 Al 2019, comprar grúas pórticos.			
				OCP 5.6 Al 2019, Capacitar al 100% del personal sobre del uso y mantenimiento de las nuevas grúas pórticos y otros equipos			
				OCP 5.7 Al 2022 ampliar la capacidad de almacenamiento del terminal portuario de Enapu de dos a cuatro millones de TM.			
				OCP 5.8 Al 2025, finalizar la construcción de los dos terminales al norte y sur del Puerto de Ilo.			
RECURSOS							
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
PLANES OPERACIONALES							

MISION
 Brindar servicios portuarios de calidad y competitivos para los diferentes tipos de carga transportada de la cuenca del Pacífico, Bolivia y Brasil, mediante una infraestructura moderna, de alta accesibilidad, alta tecnológica y con recursos humanos enfocados a brindar un servicio eficiente, con honestidad y orientados al cliente; cuidando el medio ambiente y cumpliendo con los estándares de seguridad

Código de Ética
 1. Realizar sus actividades dentro del marco de la confianza y buena fe.
 2. Respetar a los colaboradores, evitando la discriminación y respetando la diversidad.
 3. Garantizar instalaciones seguras.
 4. Conscientes del impacto ambiental de los procesos portuarios.
 5. Acatar las reglas y normativas vigentes a todo nivel.
 6. Promover el desarrollo de la región Moquegua.

El Puerto de Ilo no cuenta con un área de ventas y marketing, mucho menos con una estrategia comercial, el cual hace que no tenga un horizonte a mediano plazo. La escasez comercial que se vive en el Puerto hace que su nivel competitivo no este alineado a las necesidades de mercado, siendo aprovechados por los terminales portuarios aledaños como es el caso de TRAMARSA y sus negociaciones con Bolivia, como también el puerto de Matarani. Por otra parte sus instalaciones en infraestructura son precarias y obsoletas, complementado a que no cuentan con tarifas competitivas y servicios integrados, lo cual sumado a la administración burocrática dan como resultado que el puerto haya obtenido perdidas en los últimos cuatro años ocasionando que acrecienten sus desventajas frente a los otros.

La visión que plantea el Puerto de Ilo, es ser el primer puerto del sur de Perú, para lograr esto se han elaborado cinco objetivos de largo plazo agresivos para asegurar la sostenibilidad del mismo basados en rentabilidad, desarrollo de las exportaciones en los mercados de Bolivia y Brasil, integración de los servicios ferroviarios, con un objetivo final de llevar al Puerto de Ilo a un incremento de su capacidad de 10 millones TM, generando más dinamismo económico en la región de Moquegua reflejado en un incremento del empleo, enfocándose más en un empleo calificado y profesional, para lograr los objetivos de largo plazo se han definido 20 objetivos de corto plazo los cuales serán monitoreados a través de los indicadores planteados en el Balanced Scorecard a fin de asegurar su cumplimiento, y la implementación exitosa del presente Plan estratégico planteado.

10.3. Recomendaciones Finales

Recomendamos la implementación inmediata de este plan estratégico para el Puerto de Ilo para poder cumplir con la visión planteada al 2025, denominado Puerto de Ilo grandes oportunidades.

Recomendamos al Terminal Portuario de ENAPU Ilo la concesión inmediata con el objetivo de que el Puerto de Ilo adquiriera competitividad para desarrollar en el largo plazo acciones que estén enfocadas en la mejora de mano obra, infraestructura y tecnología, alineado a todo el proceso de concesión generado por el capital privado, poniéndolo en un nivel competitivo frente a los puertos aledaños.

Para lograr el gran cambio del Puerto de Ilo, se debe de trabajar en la parte interna del puerto, empezando desde sus colaboradores, complementado con la implementación de oficinas comerciales en los países objetivos (Brasil y Bolivia), generando un volumen de carga acorde a la capacidad como el equipo de trabajadores que lo conforman.

El puerto de Ilo debe de implementar áreas de soporte las cuales complementen a la región de Moquegua desarrollar planes para diversificar su industria, esto permitirá generar varios pilares para el desarrollo económico, en la actualidad hay una gran dependencia de la minería siendo el único pilar de desarrollo, la diversificación se podría dar en el desarrollo de la industria pesquera y agrícola generando mayor valor a la producción no tradicional de estas industrias.

Para lograr esto es necesario que el gobierno central mejore su marco legal que garantice la democracia, fomentando la aprobación de los diferentes entes del estado por parte de la población, así mismo debe simplificar los procesos burocráticos, que agilicen y den confianza a los inversionistas extranjeros y nacionales para invertir en Perú, permitiéndonos volver al crecimiento acelerado que se tuvo años atrás.

Conjuntamente se deben modificar las normas legales para incentivar el cabotaje, permitiendo incrementar el comercio entre las diferentes regiones usando las vías marítimas, para así reducir los tiempos de traslado y costos operativos de las mercancías, esto ayudaría al Puerto de Ilo a ser uno de los principales puertos en la región sur como una puerta para el comercio. A nivel internacional debemos de identificar a diversas empresas en Brasil y

Bolivia, los cuales se conviertan en socios estratégicos para el Puerto de Ilo mediante la generación de convenios comerciales, asegurando la carga en todo el tiempo que dure el convenio.

10.4. Futuro del Puerto de Ilo

Para el año 2025 el futuro del Puerto de Ilo será la de un puerto con un horizonte que tenga como columna vertebral la sostenibilidad y la competitividad, las cuales serán respaldadas con volúmenes de carga de las empresas brasileras y bolivianas que generen ingresos y rentabilidad.

La competitividad del puerto se asegurará con un plan estratégico integral, el cual tendrá que ser revisado anualmente con el objetivo de hacer algún ajuste en el caso se necesite, dado que los puertos aledaños reaccionaran y querrán asegurar su carga, pero adicionalmente el Puerto de Ilo identificara nuevos negocios que todavía no son explotados por los competidores.

Es de vital importancia que para que los objetivos de corto y largo plazo se cumplan el puerto tiene que trabajar con un equipo de colaboradores calificados que ejecuten la estrategia y tengan la capacidad de poder mejorar la estrategia inicial en el caso se necesite.

Se cuenta con la seguridad que luego de concesionarse el puerto, el puerto tendrá el nivel competitivo de un puerto internacional, con una infraestructura moderno y tecnología alineada a los mejores puertos del mundo, y con sistemas de información que permitan el manejo de data de manera integrada.

Para el año 2025 se manejará el 30% del volumen de exportaciones e importaciones de Bolivia como el 10% del volumen de Soya que se exportara de Brasil hacia la China. Las diferentes empresas se identificarán con el Puerto de Ilo porque valoraran aspectos de relaciones comerciales, negociaciones rentables por ambas partes como también todo el

soporte de todas las áreas involucradas. Así mismo también se harán negociaciones con los principales proyectos mineros de Perú y Bolivia.

Tabla 70

Situación Actual y Proyectada

	Actual	Futuro
Capacidad de carga - TM	2'000,000	10'000,000
Movimiento de carga - TM	400,000	10'000,000
Terminales portuarios	1	3
Calado – metros	10.9	20
Carga Brasiler (TM.)	0	5'000,000
Carga boliviana (TM.)	0	4'000,000
Utilidad neta (miles de soles)	-43	2,002



Figura 31. Panorama futuro del puerto.



Figura 32. Panorama futuro del puerto – almacenes.

Referencias

- Acuerdos Comerciales. (2015). *Acuerdo comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=190&Itemid=209
- Acuerdos Comerciales. (2015). *Acuerdo comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27
- Alianza del Pacífico. (2013). *Alianza del Pacífico*. Recuperado de <http://www.sice.oas.org>
- American Association of Port Authorities [AAPA]. (2015). Recuperado de <http://www.aapa-ports.org/>
- Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2008a). *Plan Maestro del Terminal de Ilo*. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_1_id=34475&folderId=2039362&name=DLFE-9808
- Autoridad portuaria nacional [APN]. (2008b). *Ley del sistema portuario*. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_1_id=13018&folderId=19514&name=DLFE-3457
- Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2012a). *Planteamiento Estratégico*. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_1_id=34475&folderId=2039362&name=DLFE-9808
- Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2012b). *Plan maestro del territorio portuario de Ilo*. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_1_id=58646&folderId=2039362&name=DLFE-9808

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2014a). *Memoria institucional 2014*. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_1_id=26815&folderId=27001&name=DLFE-13910

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2014b). *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=3873553&folderId=3873655&name=DLFE-13614

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2015). Recuperado de <http://www.apn.gob.pe>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014, 11 de julio). *Encuentro económico, Informe Económico y Social Region Moquegua*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2014/moquegua/ies-moquegua-2014>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). Sucursal Arequipa. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/moquegua-caracterizacion>

Banco Mundial [BM]. (2015a). Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2015/01/13/global-economic-prospects-improve-2015-divergent-trends-pose-downside-risks>

Banco Mundial [BM]. (2015b). Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Cabotaje: soltando amarras. (2014, 11 de noviembre). *EL COMERCIO*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/editorial/editorial-cabotaje-soltando-amarras-noticia-1770153>

Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2012). *Terminales Portuarios de Southern Perú Copper Corporation*. Recuperado de

http://www.cdi.org.pe/pdf/Reconocimientos/experiencias_2012/Southern_Peru_Copper_Corporation

Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CENTRUM]. (2015).

Índice de competitividad regional del Perú 2015. Lima: CENTRUM Católica.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011a). Recuperado de

<http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011b). Recuperado de

http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/plan_bicentenario_peru_hacia_2021

Centro de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicio de Ilo

[CETICOS Ilo]. (2012). *Plan estratégico institucional 2010 - 2022*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13917/PLAN_13917_2014_PEI20102012actualizacion2012

China anuncia que prevé crecer 7% en los próximos 10 años. (2015, 9 de Octubre). *Gestión*.

Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/china-anuncia-que-preve-crecer-7-proximos-10-anos-2145132>

¿Cuál es el costo de la corrupción en el Perú?. (2015, 21 de junio). *El Comercio*. Recuperado

de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/cual-costo-corrupcion-peru-informe-noticia-1820300>

D'Alessio, F. (2014). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F. México:

Pearson.

Empresa Nacional de Puertos S.A. [ENAPU]. (2005). *Reglamento de Organización y*

Funciones. Recuperado de

http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/ROF_2005

Empresa Nacional de Puertos S.A. [ENAPU]. (2010). *Memoria Anual 2010*. Recuperado de

http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/Memoria_Anual_2010

- Empresa Nacional de Puertos S.A. [ENAPU]. (2014). *Memoria Anual 2014*. Recuperado de http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/Memoria_ENAPU_2014
- Empresa Nacional de Puertos S.A. [ENAPU]. (2015). *Obtenido de Ubicación e Influencia*. Recuperado de <http://www.enapu.com.pe/web/contenido.php?id=1303762107>
- Empresa Portuaria Arica. (2014). *Plan Estratégico 2014 - 2017*. Recuperado de http://www.puertoarica.cl/Web/assets/pdf/Plan_Estrategico_EPA_2014_2017
- Empresa Portuaria Iquique. (2015). *Plan Maestro Puerto Iquique*. Recuperado de <http://www.epi.cl/docs/planmaestro2012>
- Empresa Portuaria Valparaiso. (2012). *Plan Maestro Puerto Valparaiso*. Recuperado de http://www.puertovalparaiso.cl/img/media/1447427629_plan-maestro-pdf-evp
- Exportación de Soja de Brasil debería alcanzar record de 57 millones de toneladas en 2016. (2016, 05 de enero). *Reuters América Latina*. Recuperado de <http://lta.reuters.com/article/domesticNews/idLTAKBN0UJ22N20160105>
- Gobierno Regional Moquegua. (2011). *Plan Estratégico Institucional 2011 - 2014*. Recuperado de <http://www.regionmoquegua.gob.pe/transparencia/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20Institucional%20-VERSION%20PRELIMINAR>
- Gobierno Regional de Moquegua. (2014). *Lineamientos de política del PDRC: Moquegua hacia el 2021*. Recuperado de <http://www.regionmoquegua.gob.pe/transparencia/PlaneamientoyOrganizacion/POLITICAS%20del%20PDRC%20Moquegua%20hacia%20el%202021>
- Goñe, B. (2012). *El Potencial y Poder Nacional*. Recuperado de: <http://www.scribd.com/doc/112579655/El-Potencial-y-Poder-Nacional>

Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana [IIRSA]. (2015a).

IIRSA en el COSIPLAN. Recuperado de

<http://www.iirsa.org/Page/Detail?menuItemId=27>

Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana [IIRSA]. (2015b).

Eje Perú - Bolivia - Brasil. Recuperado de

<http://www.iirsa.org/Page/PageDetail?id=123&menuItemId=68>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Encuesta Demográfica y*

Salud Familiar - ENDES 2014. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1211/pdf/Libro

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Producto bruto interno según actividad económica*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_act_econ_n9_kte_1950-2014

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Evolución de las*

Exportaciones e Importaciones - Diciembre 2014. Recuperado de:

<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/exportaciones-e-importaciones>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Día Mundial de la*

Población. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1251

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Poblacion 2000 al 2015*.

Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/poblacion>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2015a). *Moquegua*. Recuperado de

http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2015_actualizada_moquegua

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2015b). *Índice de competitividad regional*.

Recuperado de http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/incore_2015_-_moquegua

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2015c). *Lima*. Recuperado de

http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2015_actualizada_lima

Inversión chilena en Perú permitió generar 117,218 empleos desde 1990. (2015, 6 de Mayo).

Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/inversion-chilena-peru-permitio-generar-117218-empleos-desde-1990-2131062>

Investing. (2016). *Petróleo crudo futuro*. Recuperado de

<http://es.investing.com/commodities/crude-oil-historical-data>

Mahan, A., & Andújar, M. (1901). *Influencia del poder naval en la historia 1660-1783*. El Correo Gallego.

Maritime and Port Authority of Singapore [MPA]. (2015). Recuperado de:

<http://www.mpa.gov.sg/web/portal/home/about-mpa>

Ministerio de Ambiente [MINAM]. (2013). *Agenda ambiente Perú 2013 - 2014*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/politicas/wp-content/uploads/sites/17/2013/10/agenda_ambiente_web

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015a). *Región Moquegua*.

Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/MOQUEGUA>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015b) *Evolución de las exportaciones enero 2015*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Expo_Enero_2015

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f.). *Información preliminar de puertos a nivel nacional*. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PUERTOS>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). *Perspectivas de la economía mundial*.

Recuperado de <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2015/02/pdf/texts>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Notas de inversión pública de*

viabilidades. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2016/feb/NIP%20003_Enero

Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2015). *Producción minera*. Recuperado de

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2009/04%20PRODUCCION>

Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones [MTC]. (2015). *Ejes IIRSA*. Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/conces_IIRSA

Moquegua ocupó el primer lugar en evaluación censal de estudiantes 2014. (2015, 01 de marzo). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/01-03-2015/moquegua-ocupo-el-primer-lugar-en-evaluacion-censal-de-estudiantes-2014>

Naciones Unidas [UN]. (s.f.). *Los objetivos de desarrollo del Milenio*. Recuperado de:

<http://www.un.org/es/aboutun/booklet/globalization.shtml>

Oficina de Gestión de la Información y Estadística [OGIE]. (2015). *Congreso de la república del Perú*. Recuperado de

http://www.congreso.gob.pe/dgp/Gestion_Informacion_Estadistica/georeferencial/2015/2trimestre/18.-CARPETAGEOREFERENCIALMOQUEGUA

Ollanta Humala: I Gabinete Binacional Perú-Bolivia es un "paso histórico". (2015, 23 de

Junio). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/politica/ollanta-humala-gabinete-binacional-peru-bolivia-paso-historico-2135470>

Organización Marítima Internacional. [IMO]. (2015). *Convenio internacional para prevenir*

la contaminación por los buques. Recuperado de

[http://www.imo.org/es/About/Conventions/ListOfConventions/Paginas/International-Convention-for-the-Prevention-of-Pollution-from-Ships-\(MARPOL\).aspx](http://www.imo.org/es/About/Conventions/ListOfConventions/Paginas/International-Convention-for-the-Prevention-of-Pollution-from-Ships-(MARPOL).aspx)

PBI habría crecido más de 4% en diciembre. (2016, 15 de Enero). *Gestión*. Recuperado de BCR:: <http://gestion.pe/economia/bcr-pbi-habria-crecido-mas-4-diciembre-2152754>

Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica. (2015, 7 de Abril). *Gestión*.

Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>

Pizzianato, S. (2009). Greenpeace España. *Transporte: el motor del cambio climático*.

Recuperado de <http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/other/090914>

Port de Barcelona. (2015). *Port de Barcelona*. Recuperado de

<http://www.portdebarcelona.cat/es/>

Port of Rotterdam. (2015). *Port of Rotterdam*. Recuperado de

<https://www.portofrotterdam.com/>

Porter, M. (2014). *Ser competitivo*. España: Ediciones Deusto.

Puerto de Ilo: Urge modernizarlo para recibir carga de Bolivia. (2015, 23 de agosto). *La*

Republica. Recuperado de <http://larepublica.pe/imprensa/sociedad/554853-puerto-de-ilo-urge-modernizarlo-para-recibir-carga-de-bolivia>

¿Qué proyectos mineros serían los más afectados tras elecciones regionales?. (2014, 06 de

octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/que-proyectos-mineros-serian-mas-afectados-elecciones-regionales-y-municipales-2110472>

Rocha, A., & Morales, D. (2008). El Sistema Político Internacional de post-Guerra Fría y el rol de las potencias regionales mediadoras.

Se debe crear industria de consumo humano directo en el sur para aprovechar mar ganado.

(2014, 28 de enero). *GESTION*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/elsa->

galarza-se-crear-industria-consumo-humano-directo-sur-aprovechar-nuevo-espacio-mar-fallo-haya-2087425

Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2015a). *A la carga*. Recuperado de <http://www.tisur.com.pe/principal/contenido/a-la-carga/18/c-18>

Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2015b). *Contenedores*. Reuperado de <http://www.tisur.com.pe/principal/contenido/contenedores/19/c-19>

Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2015c). *Puerto Matarani*. Recuperado de <http://www.tisur.com.pe/principal>

United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD]. (2014). *El transporte marítimo 2014*. Recuperado de http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2014_es

Un Perú globalizado: su integración comercial y los TLC. (2015, 13 de mayo). *GESTION*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/peru-globalizado-su-integracion-comercial-y-tlc-2131746>

Apéndice A: Fotos de los Terminales Portuarios



Figura 33. Almacenes de líquidos del terminal portuario del TRAMARSA.



Figura 34. Almacenes de líquidos del terminal portuario del TRAMARSA.



Figura 35. Terminal portuario de ENAPU dentro de la ciudad de Ilo.



Figura 36. Muelle del terminal portuario de ENAPU.



Figura 37. Almacén de ENAPU.



Figura 38. Maquinaria del terminal portuario de ENAPU.



Figura 39. Maquinaria del terminal portuario de ENAPU.



Figura 40. Maquinaria del terminal portuario de ENAPU.



Figura 41. Terminal de contenedores y almacén de SPCC.



Figura 42. Terminal de Tablones de SPCC.



Figura 43. Terminal de Tablones de SPCC.



Figura 44. Terminal de ENERSUR.