

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



Planeamiento Estratégico del Puerto Salinas - Huacho

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

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

PRESENTADA POR

Carlos Arturo Bejarano Castillo

Manuel Montenegro Nuñez

Oscar Renán Ñaupas Gutiérrez

Gelacio Nelson Zarzosa Dueñas

Asesor: Jorge Torres Zorrilla

Surco, febrero 2016

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Jorge Zorrilla, nuestro asesor, por el tiempo, dedicación y apoyo para el desarrollo de la presente tesis.

Al Sr. Lizandro Paredes, pionero del proyecto, por su apoyo en el desarrollo de la tesis facilitando información y orientación.



Dedicatorias

Agradezco especialmente a Dios, fuente de vida. A mi familia, fuente de amor y apoyo. A mis hijos, fuente de inspiración y al amor de mi vida, fuente de fortaleza y comprensión.

Carlos Arturo Bejarano Castillo

A mi familia y en especial a mi hija por todo su amor.

Manuel Montenegro Nuñez

A mis Padres por todo su cariño. A mi esposa Nora y mi hija Fátima, mis razones de vivir, por todo su apoyo, comprensión y amor, que son mi motivación e inspiración.

Oscar Renán Ñaupas Gutiérrez

A dios que guía cada día mi camino.

Gelacio Nelson Zarzosa Dueñas

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación desarrolla el planeamiento estratégico del Puerto Salinas- Huacho basado en la metodología del profesor Fernando D'Alessio. La bahía Punta Salinas, donde se ubica el proyecto del Puerto Salinas - Huacho tiene varias ventajas comparativas, pero el más importante es su calado que va desde 20 m llegando incluso hasta 50 m en algunas zonas, otras de sus ventajas comparativas es su ubicación geoestratégica en la costa central del Perú y cercano al Puerto del Callao, al aeropuerto internacional Jorge Chávez, al corredor interoceánico Amazonas Centro del IIRSA y a 10 minutos de la Panamericana Norte.

El estudio realizado recomienda seis estrategias para convertir estas ventajas comparativas en ventajas competitivas y convertirse en uno de los principales puertos del Perú conjuntamente con el Puerto del Callao. La construcción del Puerto Salinas - Huacho y la implementación de este plan estratégico se realizarán bajo la modalidad de Asociación Público Privada (APP). De acuerdo al Artículo 3° del Decreto Legislativo N° 1012, la ejecución del Puerto debe realizarse conjuntamente con las autoridades locales como el Gobierno Regional de Lima, Municipalidad Provincial de Huaura y Municipalidad Distrital de Huacho. Cuando se inicie operaciones la posición estratégica para el Puerto Salinas - Huacho debe ser agresivo, liderado en costos y diferenciación, orientado a movimiento de grandes toneladas de cargas, es decir, la aplicación del principio de economías de escala. Sin embargo, en el proceso de construcción del Puerto se plantean las siguientes estrategias: (a) intensivas de desarrollo de producto, porque la infraestructura es totalmente nueva y moderna; (b) de integración vertical hacia adelante, porque será necesario usar ferrovías hacia la sierra y selva del país; y (c) específicas por las alianzas estratégicas que se deben generar con entidades públicas y privadas.

Abstract

This research develops the strategic planning of Puerto Salinas - Huacho based on the methodology of Professor Fernando D'Alessio. La Punta Salinas Bay, where the project is located Puerto Salinas - Huacho has several comparative advantages, but the most important is its depth ranging from 20 meters reaching even to 50 meters in some areas, some of its comparative advantages is its geostrategic location on the central coast of Peru and close to Puerto del Callao, at Jorge Chavez international airport, the inter-oceanic corridor Amazon IAS Center and 10 minutes from the Panamericana Highway.

The study recommends six strategies to turn these comparative advantages into competitive advantages and become one of the main ports of Peru together with the Port of Callao. The construction of the Puerto Salinas - Huacho and implementation of this strategic plan will be made in the form of Asociación Pública Privada (APP). According to Article 3 of Legislative Decree No. 1012, Puerto execution must be carried out in conjunction with local authorities and the Regional Government of Lima, Provincial Municipality of Huaura and Huacho District Municipality. When operations start strategic position for Puerto Salinas - Huacho should be aggressive, led cost and differentiation, aimed at moving large tons of cargo, ie, the principle of economies of scale. However, in the process of construction of the port the following strategies are proposed: (a) intensive product development because the infrastructure is totally new and modern; (b) vertical integration forward, because it will be necessary to use rail to the mountains and forests of the country; and (c) specific for strategic alliances should be generated with public and private entities.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xv
Capítulo I: Situación General del Puerto Salinas - Huacho	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	12
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	13
2.1 Antecedentes	13
2.2 Visión	13
2.3 Misión.....	14
2.4 Valores	14
2.5 Código de Ética	15
2.6 Conclusiones	16
Capítulo III: Evaluación Externa.....	17
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	17
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	17
3.1.2 Potencial nacional.....	20
3.1.3 Principios cardinales.....	25
3.1.4 Influencia del análisis en el Puerto Salinas-Huacho.....	26
3.2 Análisis Competitivo del País	27
3.2.1 Condiciones de los factores	27
3.2.2 Condiciones de la demanda	28
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	31
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	32
3.2.5 Influencia del análisis en el puerto Salinas-Huacho.....	33

3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	34
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	34
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E)	36
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	38
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	39
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales.....	41
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	42
3.5	El Puerto Salinas – Huacho y sus Competidores	44
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	44
3.5.2	Poder de negociación de los compradores.....	46
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	46
3.5.4	Amenaza de los entrantes	47
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	48
3.6	El Puerto Salinas – Huacho y sus Referentes.....	54
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	59
3.8	Conclusiones	64
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		66
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	66
4.1.1	Administración y gerencia (A)	66
4.1.2	Marketing y ventas (M)	69
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	73
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F)	74
4.1.5	Recursos humanos (H).....	75
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	76
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	78

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	81
4.3 Conclusiones	81
Capítulo V: Intereses del Puerto Salinas - Huacho y Objetivos de Largo Plazo	83
5.1 Intereses del Puerto Salinas - Huacho	83
5.2 Potencial del Puerto Salinas - Huacho	84
5.3 Principios Cardinales del Puerto Salinas - Huacho.....	86
5.4 Matriz de Intereses del Puerto Salinas – Huacho (MIO)	88
5.5 Objetivos de Largo Plazo	88
5.6 Conclusiones	91
Capítulo VI: El proceso Estratégico.....	92
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	92
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	92
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	95
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	96
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	97
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	98
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	100
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	100
6.9 Matriz de Ética (ME).....	104
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	103
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	105
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	105
6.13 Conclusiones	109
Capítulo VII: Implementación Estratégica	108
7.1 Objetivos de Corto Plazo	112

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	113
7.3 Políticas de cada Estrategia	111
7.4 Estructura del Puerto Salinas - Huacho.....	114
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	113
7.6 Recursos Humanos y Motivación	119
7.7 Gestión del Cambio.....	120
7.8 Conclusiones	121
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	123
8.1 Perspectivas de Control.....	123
8.1.1 Aprendizaje interno	123
8.1.2 Procesos	124
8.1.3 Clientes	124
8.1.4 Financiera	125
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	125
8.3 Conclusiones	125
Capítulo IX: Competitividad del Puerto Salinas - Huacho.....	128
9.1 Análisis Competitivo del Puerto Salinas - Huacho.	128
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto Salinas - Huacho.	128
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Puerto Salinas - Huacho. .	129
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	130
9.5 Conclusiones	131
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	132
10.2 Conclusiones Finales.....	132
10.1 Plan Estratégico Integral	132
10.3 Recomendaciones Finales	134

10.4 Futuro del Puerto Salinas - Huacho.	135
Referencias	137
Apéndice A: Autorización de Entrevista Gravada a José Palacios	137
Apéndice B: Introducción de Entrevsita a José Palacios	147
Apéndice C: Entrevista a José Palacios	148



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	21
Tabla 2.	<i>Evolución del índice de competitividad del Perú en los últimos años</i>	33
Tabla 3.	<i>Índice de Competitividad Global</i>	34
Tabla 4.	<i>Principales Puertos de Latinoamérica</i>	35
Tabla 5.	<i>Cuadro de Crecimiento Mundial</i>	39
Tabla 6.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	46
Tabla 7.	<i>Agencias Marítimas Asociadas que operan en el Perú</i>	49
Tabla 8.	<i>Indicadores de Productividad por Tipo de Carga en el Puerto del Callao</i> <i>2014-2013</i>	55
Tabla 9.	<i>Terminal Portuario APM Terminals - Callao</i>	55
Tabla 10.	<i>El Puerto de Chimbote</i>	58
Tabla 11.	<i>Comparativo de Poblaciones y PBI, desde el 2012 al 2014</i>	60
Tabla 12.	<i>Ranking de Puertos 2014</i>	66
Tabla 13.	<i>Matriz Perfil Competitivo del Puerto Salinas - Huacho</i>	67
Tabla 14.	<i>Matriz Perfil Referencial del Puerto Salinas - Huacho</i>	69
Tabla 15.	<i>Tráfico de Carga en los Terminales Portuarios de Uso Público 2014</i>	76
Tabla 16.	<i>Tarifario de Servicio a Naves</i>	77
Tabla 17.	<i>Tarifario Máximas de Servicios a la Carga</i>	78
Tabla 18.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	88
Tabla 19.	<i>Población de las Provincias de la Región Lima</i>	90
Tabla 20.	<i>Matriz de Intereses del Puerto Salinas - Huacho</i>	95
Tabla 21.	<i>Objetivos de Largo Plazo del Puerto Salinas - Huacho</i>	97
Tabla 22.	<i>Matriz FODA del Puerto Salinas – Huacho</i>	99
Tabla 23.	<i>Cálculo MPEYEA del Puerto Salinas – Huacho</i>	101
Tabla 24.	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	106

Tabla 25.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	108
Tabla 26.	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	109
Tabla 27.	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	110
Tabla 28.	<i>Estrategias Retenidas</i>	111
Tabla 29.	<i>Estrategias de Contingencia (primer orden y tercer orden)</i>	112
Tabla 30.	<i>Relación entre las Estrategias y los Objetivos a Largo Plazo</i>	113
Tabla 31.	<i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> <i>(MEPCS)</i>	115
Tabla 32.	<i>Objetivos de Corto Plazo</i>	117
Tabla 33.	<i>Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	118
Tabla 34.	<i>Cronograma de Construcción del Puerto Salinas - Huacho</i>	119
Tabla 35.	<i>Estrategias y Políticas</i>	121
Tabla 36.	<i>Tablero de Control Integral</i>	133
Tabla 37.	<i>Plan Estratégico Integral</i>	141

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico	xv
<i>Figura 1.</i> Ubicación de la Provincia de Huaura	1
<i>Figura 2.</i> Distritos de la Provincia de Huaura	2
<i>Figura 3.</i> Ubicación de la Bahía Punta Salinas	3
<i>Figura 4.</i> Ubicación del proyecto Puerto Salinas - Huacho	4
<i>Figura 5.</i> Proyecto del Puerto Salinas - Huacho.....	5
<i>Figura 6.</i> Ubicación de la Bahía Punta Salinas	5
<i>Figura 7.</i> Fotografía del ingreso a la bahía punta Salinas, donde se ubicará el Puerto Salinas - Huacho	6
<i>Figura 8.</i> Fotografía de parte de la bahía punta Salinas, donde se ubicará el Puerto Salinas- Huacho	6
<i>Figura 9.</i> Relación del PBI mundial, comercio de mercancías y comercio marítimo.....	8
<i>Figura 10.</i> Principales rutas marítimas y fluviales del mundo	10
<i>Figura 11.</i> Principales socios de exportación e importación de Brasil.....	11
<i>Figura 12.</i> Distancia entre los Puertos de Asia con el Puerto de Ilo	12
<i>Figura 13.</i> Corredor interoceánico Pacífico –Atlántico	12
<i>Figura 14.</i> Ranking de puertos Latinoamericanos.....	29
<i>Figura 15.</i> Evolución del tamaño máximo y medio de buques en rutas, 2001-2015	31
<i>Figura 16.</i> Evolución de capacidad nominal de TEU en buques en rutas principales de América del Sur	31
<i>Figura 17.</i> Evolución de calado de buques en rutas principales de América del Sur, 2000-2015	32
<i>Figura 18.</i> Principales bloques comerciales	37
<i>Figura 19.</i> Evolución de la Incidencia de la Pobreza, 2009-2014.....	41

Figura 20. Corredor interoceánico Chile – Bolivia – Brasil 51

Figura 21. Organigrama del Puerto Salinas - Huacho..... 72

Figura 22. Países miembros del APEC 96

Figura 23. Matriz PEYEA del Puerto Salinas - Huacho 100

Figura 24. MBCG de Puerto Salinas - Huacho 102

Figura 25. Matriz Interna Externa del Puerto Salinas - Huacho 103

Figura 26. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) para el Puerto Salinas – Huacho 104



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. 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. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, 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, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; 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); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

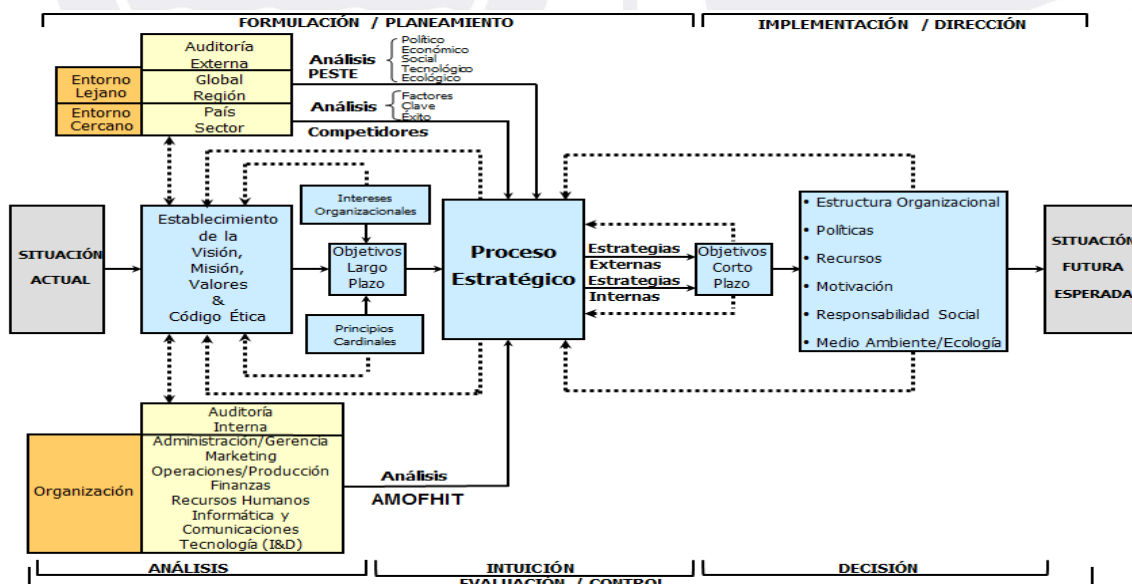


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

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 compete. 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 Salinas - Huacho

1.1 Situación General

El proyecto del Puerto Salinas – Huacho ⁽¹⁾ se ubica en la provincia de Huaura departamento de Lima. Según el informe del Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Huaura de la Municipalidad Provincial de Huaura 2009 - 2012 (MPH, 2009). La provincia de Huaura se encuentra ubicada al norte del departamento de Lima, aproximadamente a 140 km. Geográficamente se localiza entre las coordenadas UTM 204 472 E, 8 733 770 N y 328 697 E, 8 826 086 N, como se muestra en la Figura 1. Los límites geopolíticos de la provincia de Huaura son: por el norte con las provincias de Barranca, Cajatambo y Oyón (departamento de Lima) y Ocos (departamento de Ancash); por el sur con la provincia de Huaral, por el este con la provincia de Pasco (departamento de Pasco) y por el oeste con el Océano Pacífico.

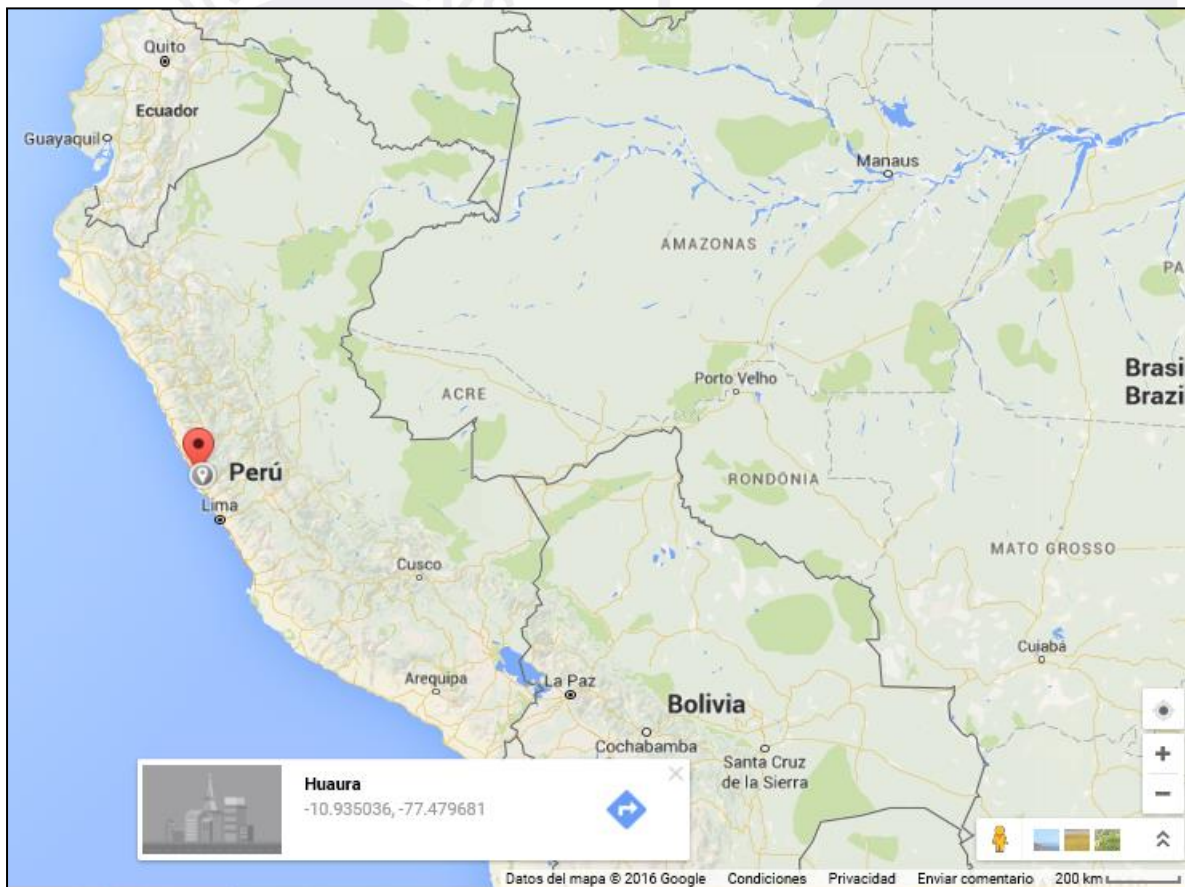


Figura 1. Ubicación de la provincia de Huaura. Tomado de “Provincia de Huaura-Perú,” por Google, 2016a, Google Maps.

(1) El presente plan estratégico toma en consideración información de la bahía Punta Salinas, lugar donde se ubicara el proyecto Puerto Salinas – Huacho.

La provincia de Huaura posee una superficie de 4,893 km², la provincia está constituida por 12 distritos: Ámbar, Caleta Carquín, Checras, Huacho, Hualmay, Huaura, Leoncio Prado, Paccho, Santa Leonor, Santa María, Sayán y Végueta como lo podemos apreciar en la Figura 2. El acceso y vía principal es la carretera Panamericana Norte, la cual mantiene un flujo constante entre la zona, Lima y los departamentos de la costa norte. Hacia el interior de los distritos existen vías asfaltadas, afirmadas y trochas que unen las áreas agrícolas con la carretera principal. Existe acceso por el mar, que se concreta con el muelle en las bahías de Huacho y Caleta Carquín como consta en el informe de la MPH (2009).



Figura 2. Distritos de la provincia de Huaura. Tomado de “Imágenes: Huaura-Perú,” por Google, 2016b.

El Puerto Salinas – Huacho, es un proyecto que ha sido denominado por sus autores Mega Terminal de Transporte Multimodal Portuario, Aeroportuario y Terra Portuario en la Bahía Punta Salinas - Huacho de la provincia de Huaura, se encuentra ubicado en la provincia de Huaura, como se observar en la Figura 3; este proyecto ha sido muy comentado los últimos años por diversos medios de comunicación de radio, televisión, prensa escrita e internet, como uno de los proyectos más importantes de desarrollo regional y nacional

(Megapuerto para Huacho, 2013) es más ha sido declarado de interés regional el proyecto en cuestión, y fue presentado como proyecto de Ley al Congreso de la República por el Grupo Parlamentario Acción Popular Frente Amplio como consta en el documento denominado Proyecto de Ley N° 4523/2014-CR.

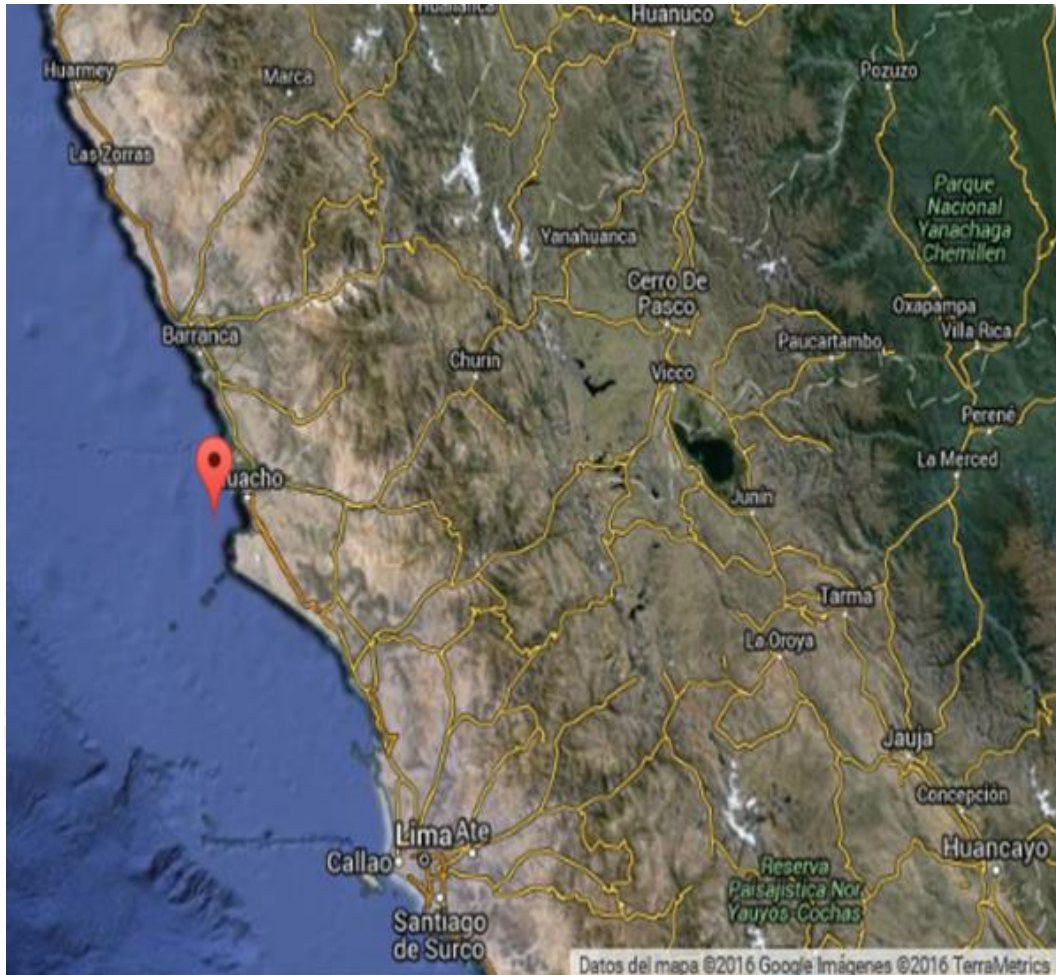


Figura 3. Ubicación de la Bahía Punta Salinas. Tomado de “Huacho-Perú,” por Google, 2016c, *Google Maps*.

Específicamente el proyecto del Puerto Salinas – Huacho se encuentra a la altura del km. 136 de la carretera Panamericana Norte. Por su estructura geográfica cuenta con una gran diversidad de playas desérticas, el proyecto aprovechará la ventaja comparativa del calado que posee la bahía Punta Salinas que va desde 20 a 50 m, esta ventaja le permitirá dar servicio a los barcos más grandes del mundo sin el riesgo de encallar (ver Figuras 4, 5, 6, 7 y 8).

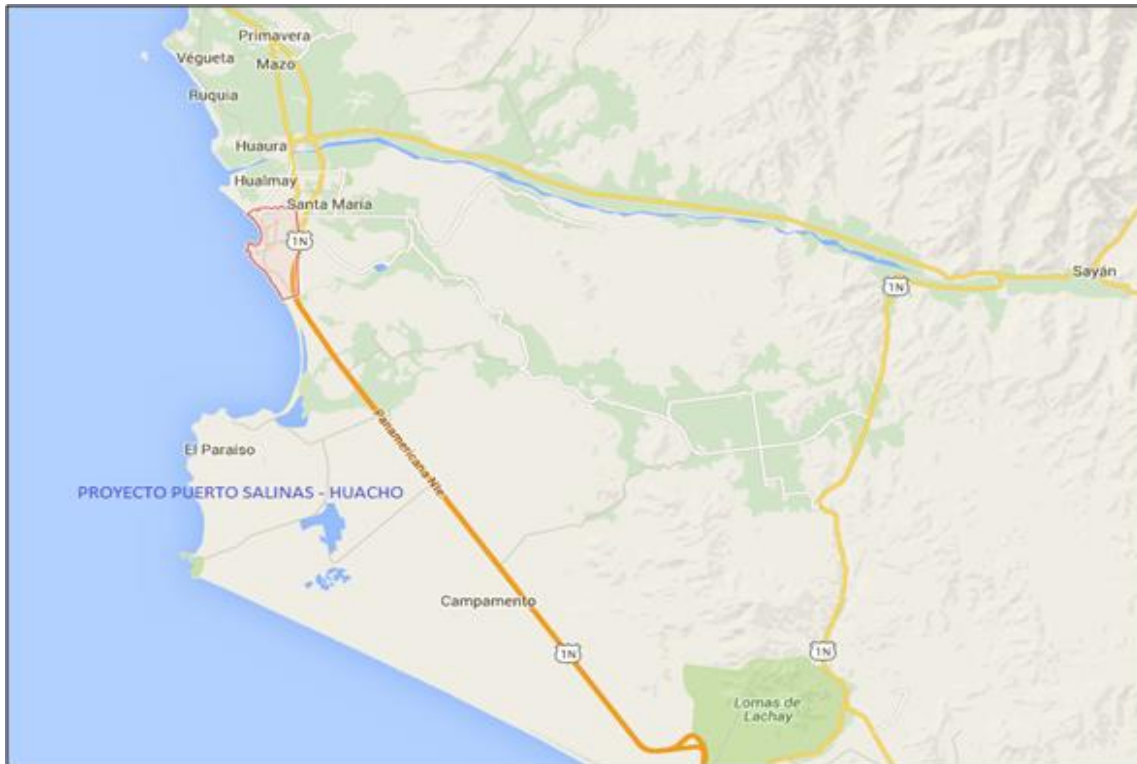


Figura 4. Ubicación del proyecto Puerto Salinas en Huacho. Tomado de “Proyecto Puerto Salinas – Huacho,” por Google, 2016c, Google Maps.



Figura 5. Proyecto del Puerto Salinas - Huacho. Tomado de “Proyecto del mega terminal multimodal portuario, aeroportuario y terraportuario en Bahía Punta Salinas Huacho y su corredor interoceánico,” por Gobierno Regional de Lima, 2015. Recuperado de <http://www.megapuerto.net/bahia/index>



Figura 6. Ubicación de la Bahía Punta Salinas. Tomado de “Bahía Punta Salinas, Huacho-Perú,” por Google, 2016e, Google Maps.



Figura 7. Ingreso a la bahía punta Salinas donde se ubicará el Puerto Salinas - Huacho.



Figura 8. Parte de la Bahía Punta Salinas donde se ubicará el Puerto Salinas - Huacho.

Paredes (2013) autor del proyecto, quien fuera presidente de CODESU, indicó que el proyecto cuenta con luz verde de la Autoridad Portuaria Nacional y otros sectores involucrados en el tema, y que tiene estudios a nivel de perfil y factibilidad, la construcción de solo el puerto tomaría aproximadamente 03 años. Es urgente la necesidad del Puerto Salinas – Huacho y Perú posee una ventaja comparativa enorme por su ubicación geoestratégica, que si no lo convertimos en ventaja competitiva corremos el riesgo de perder la posibilidad de dejarles a nuestras futuras generaciones un país mejor desarrollado.

Es innegable que uno de los más importantes cambios ocurridos en la presente década es el fenómeno de la “Globalización” la cual es, entendida como la “tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”. En este marco se registra un gran incremento del comercio internacional y las inversiones, debido a la caída de las barreras arancelarias y la interdependencia de las naciones. En los ámbitos económicos empresariales, el término se utiliza para referirse casi exclusivamente a los efectos de la liberación y desregulación del comercio y las inversiones. En el periodo 1990-2010 el transporte marítimo se ha duplicado pasando de 4,008 millones de toneladas a 8,408 millones luego de la considerable caída registrada en el año 2009 (Autoridad Portuaria Nacional [APN], 2012), además se menciona

en este mismo informe, que el transporte marítimo supone el 80% del transporte internacional de mercancías. Durante las tres últimas décadas ha experimentado un crecimiento medio anual del 3.1%. Con esta tasa media, en el 2020 el tráfico marítimo estimado sería de 11,500 millones de toneladas y en el 2031 alrededor de 16,010 millones de toneladas. En el Perú, aproximadamente el 90% de su comercio exterior se transporta por vía marítima.

Las turbulencias financieras que estallaron en agosto del 2007, se transformaron en una crisis financiera mundial de grandes proporciones entre octubre y noviembre del 2008 y que se vienen propagando hasta estos años; los mercados de crédito se han congelado; los mercados de valores de la misma manera y una sucesión de insolvencias puso en peligro a la totalidad del sistema financiero internacional; en estas circunstancias de gran incertidumbre, la producción total de la economía mundial solamente creció un 1.9% en el 2008, casi dos puntos porcentuales menos que en el 2007 (3.8%), este promedio de crecimiento se viene prolongando para los siguientes años, en el 2014 se registró un crecimiento moderado de 2.6 por ciento (Naciones Unidas, 2015). En el conjunto de los países desarrollados el crecimiento del PBI ronda la mitad de estas cifras. En cambio el crecimiento económico de los países en desarrollo se mantuvo alto, situándose en 5.9 por ciento promedio, aunque en algunos casos este crecimiento es insuficiente para lograr los objetivos económicos y sociales de estos países, y cuyas perspectivas dependen sobre todo de la evolución futura de los precios de los *commodities* que exportan (APN, 2012).

El transporte marítimo y el comercio marítimo internacional están determinados por las condiciones macroeconómicas globales. La Figura 9 ilustra la estrecha asociación existente entre el producto bruto interior (PBI) mundial, el comercio mundial de mercancías y el transporte marítimo. Como reflejo de la globalización de los procesos de producción, el aumento del comercio de bienes intermedios, componentes y ampliación de las cadenas de

suministros globales, el comercio mundial de mercancías ha crecido mucho más rápidamente que el PBI (Naciones Unidas, 2013)

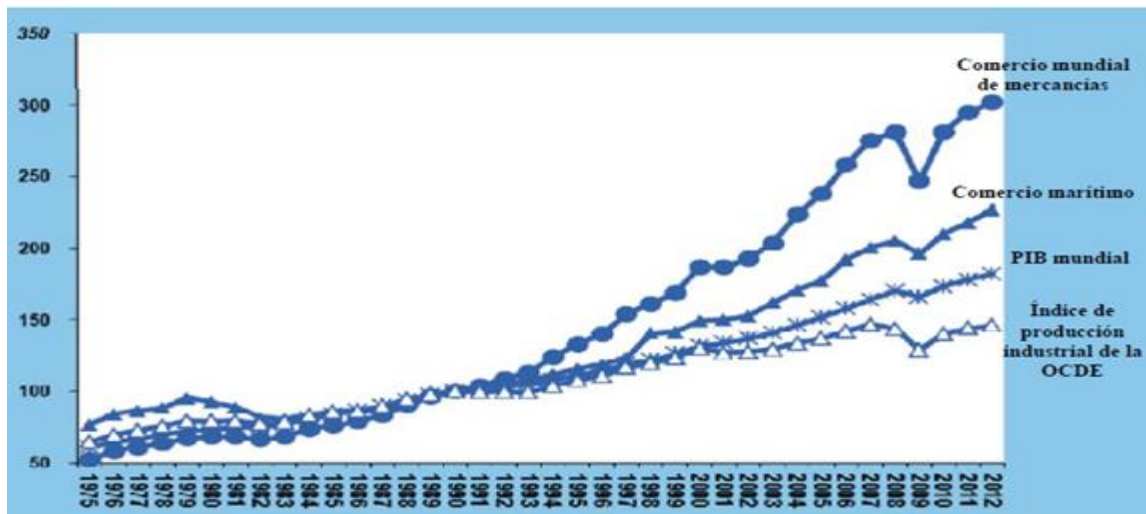


Figura 9. Relación de PIB mundial, comercio de mercancías y el comercio marítimo. Tomado de “Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo,” por Naciones Unidas, 2013, p. 5. Ginebra, Suiza: Autor.

Actualmente, con la participación de la inversión privada en los puertos se ha logrado iniciar el proceso de modernización de la infraestructura y el equipamiento portuario que posibilitará disponer de infraestructura adecuada para la atención de naves de gran calado, así como espacios portuarios dedicados al almacenamiento y equipos de manipulación de carga que se ajustan a las necesidades actuales de las naves y mercancías (APN, 2012).

La firma *Fashen Martineau* y *Canadian Pension Bank Investment Board* es el grupo inversor canadiense interesado en invertir más de 22.5 mil millones de dólares para ejecutar el proyecto Puerto Salinas-Huacho, en la provincia de Huaura y su corredor interoceánico que pasará por los departamentos de Lima, Pasco, Huánuco, Ucayali y Loreto y que tiene como finalidad convertirse en el poco tiempo después de su inauguración en el hub logístico de los países del APEC, Latinoamérica y de las cuencas del Pacífico, Atlántico e Índico (Paredes, 2013).

En la Figura 10, están resaltados los principales puertos mundiales así como las rutas oceánicas según su importancia por tonelaje de carga. Las rutas con más tráfico son las del

traslado del petróleo desde los lugares de producción a los principales lugares de consumo. Además hay un importante tráfico entre Europa y Norteamérica, y entre las dos orillas del Pacífico Norte (La Otra Opinión, 2012a). Además, muestra la distribución de las principales rutas marítimas del mundo en donde destacan puntos estratégicos del comercio como: (a) Estrecho de Málaga, (b) Estrecho de Gibraltar, donde se transporta el 50% del comercio del mundo y 80% del petróleo del mundo, (c) Cabo de Buena Esperanza, (d) Estrecho de Ormuz, (e) Estrecho de Magallanes, (f) Canal de Panamá y (g) Canal de Suez.

El comercio internacional se encuentra en búsqueda de nuevas rutas marítimas que permitan abaratar el costo de transporte mediante el uso de rutas con menores distancia de recorrido y que originen un ahorro de combustible, rutas con mejores factores climatológicos y oceanográficos que permitan contar con clima favorable para la navegación y rutas que contengan puertos modernos con buenas facilidades que permitan el ingreso de barcos de mayores dimensiones, estas características las posee el Puerto Salinas - Huacho que puede desarrollar una nueva ruta marítima y corredor interoceánico uniendo el Pacífico con el Atlántico disminuyendo la dependencia con el canal de Panamá, uniendo los mercados de Asia con Sudamérica y en especial con Brasil quien tiene un comercio fluido en exportación e importación con China como se muestra en el Figura 11.



Figura 10. Rutas marítimas y fluviales del mundo con más tráfico. Tomado de “Principales-rutas-comercio-marítimo-mundial,” por La Otra Opinión, 2012b, párr. 1 Recuperado de <http://s438316481.onlinehome.us/puertos-maritimos-en-el-desarrollo-del-transporte/principales-rutas-comercio-maritimo-mundial/>

Socios de exportación de Brasil

Socios de importación de Brasil



Figura 11. Principales socios de exportación e importación de Brasil. Tomado de “Guía de comercio internacional de Brasil,” por Tuscor Lloyds Gobal Logistics, 2015. Recuperado de <http://www.tuscorlloyds.es/recursos-envio/guias-de-comercio-internacional/brasil/>

El Puerto Salinas – Huacho utilizará el corredor interoceánico entre el Pacífico y el Atlántico, permitiendo reducir distancias y días de navegación entre los puertos de Asia con los puertos de Brasil o más aun, generando la distribución de la carga en Brasil mediante esta carretera, la Figura 12 muestra como referencia las distancias de los puertos de Asia con el puerto de Ilo (la distancia al Puerto Salinas – Huacho será menor).



Figura 12. Distancia entre los Puertos de Asia con el Puerto de Ilo. Tomado de “Rutas desde Ilo al mercado asiático,” *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/infografias/ruta-desde-ilo-hacia-el-mercado-asiatico-10-12-2013>

Con respecto a otras rutas marítimas como son cruzar por el canal de Panamá o el estrecho de Magallanes que generan ya un costo adicional, llegando como destino final al puerto Santos en Brasil, esta ventaja competitiva convertirá al Perú, en uno de los países con más demanda en comercio marítimo, brindando la oportunidad de salida a Brasil por el Pacífico y también el comercio de los productos de la sierra y amazonia, la Figura 13 muestra las carreteras de conexión con Brasil a desarrollarse en los próximos años.

Otra característica importante del Puerto Salinas -Huacho es el calado que posee, permitirá atender a los barcos más grandes del mundo similares a los que llegan al puerto de Rotterdam e incluso mayores. El aeropuerto, que es parte del proyecto del puerto, tendrá la capacidad para albergar aviones gigantescos de hasta 853 personas como es el Airbus A380, es un avión tetrareactor que sólo es superado por el Antonov An-225; desde éste aeropuerto, por ejemplo, con un avión Lapcat, desde la bahía Punta Salinas se podrá viajar a París en dos horas y a mitad de costo en menos tiempo que de Huacho a Lima por carretera. La vía interoceánica unirá Huaura, Cajatambo, Oyón, Pasco, Junín, Huánuco, Ucayali, Pucallpa e Iquitos con las ciudades de Brasil (Paredes, 2013).

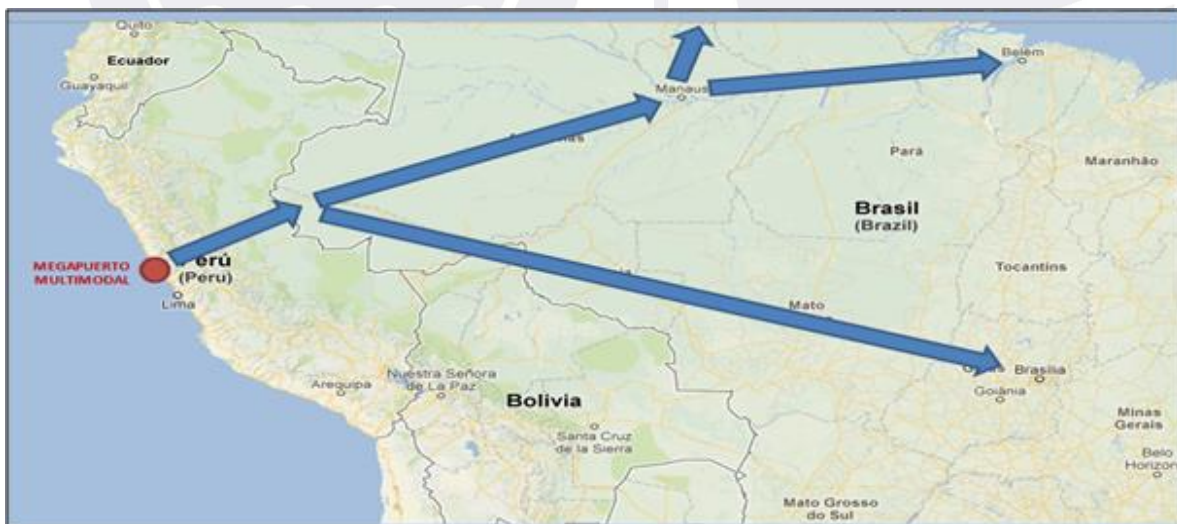
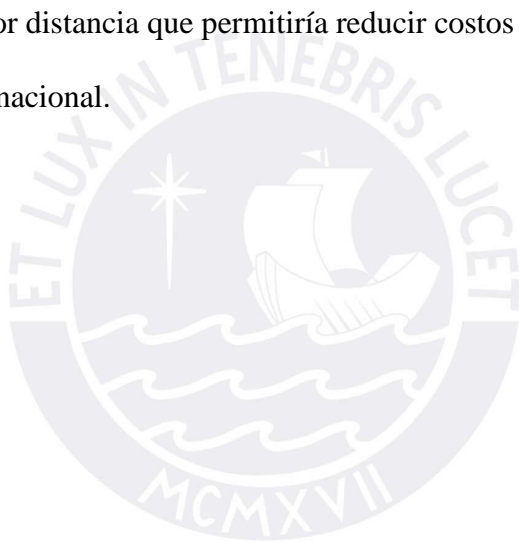


Figura 13. Corredor interoceánico Pacífico-Atlántico. Tomado de “Empresa Canadiense construirá Megapuerto multimodal en Huacho,” por Foros Perú, 2013. Recuperado de <http://www.forosperu.net/temas/empresa-canadiense-construira-megapuerto-multimodal-en-huacho.413708/>

1.2 Conclusiones

La ejecución del Puerto Salinas - Huacho contribuiría al desarrollo integral del Departamento de Lima y del Perú, por su gran inversión impactará directamente en el PBI del Perú así mismo generará miles de puestos de trabajos directos e indirectos así como al desarrollo de industrias asociadas, transformándolo en uno de los principales corredores interoceánicos del mundo, incrementando las actividades de comercio exterior, transporte terrestre y el turismo, además del desarrollo urbano, después de su construcción, este puerto se convertiría, en muy corto plazo, en el *hub* de Sudamérica por sus ventajas comparativas inherentes a este puerto como la capacidad para buques de gran calado, su ubicación geoestratégica de encontrarse en la parte central de Sudamérica, su conexión interoceánica, su menor distancia que permitiría reducir costos y optimizar los procesos de transporte internacional.



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

2.1 Antecedentes

El proyecto Puerto Salinas - Huacho, tiene una enorme proyección para convertirse en el principal puerto del Perú, por su cercanía de sólo 140 km. al norte de la ciudad de Lima (MPH, 2009), su gran potencial geoestratégico y su variado entorno le dan las mejores ventajas comparativas de la región. El puerto tiene un calado de hasta 50 m en las mejores zonas, este calado no es característico de los mejores puertos del mundo, además cuenta con una inmejorable accesibilidad a la carretera panamericana norte, que pasa a 1.3 km. de la bahía, tiene la posibilidad de conectar con el ferrocarril bioceánico que será financiado por China y que permitirá fluidez de los comercios del Brasil y China a través del Perú, consolidando de esa manera la posición de nuestro país dentro de la APEC y será la alternativa al saturado canal de Panamá, para un mejor comercio en Sudamérica en especial con Brasil, además el proyecto del puerto incluye su propia vía interoceánica uniendo el Pacífico con el Atlántico.

La gran extensión de costa que rodea la bahía donde se ubicará el puerto, está constituido por extensas áreas de terrenos eriazos, que permitirá construir el aeropuerto incluido en el gran proyecto, las excelentes condiciones que nos ofrecen los puntos anteriores, darán lugar a un gran auge económico en la zona de Huacho con un gran repunte de la actividad pesquera y de recursos hidrobiológicos, agro industria, logística aeroportuaria, hotelería y turismo, gastronomía y textiles.

2.2 Visión

Llegar a ser en el año 2025, uno de los principales puertos de Sudamérica y el más importante del Perú conjuntamente con el Puerto del Callao; así como, convertirse en el Puerto utilizado para todo el intercambio comercial bioceánico entre el Brasil y China, superando las expectativas de nuestros clientes.

2.3 Misión

Otorgar el mejor y más eficiente servicio portuario a los exportadores e importadores de todo el mundo; con una infraestructura, equipamiento, estándares de nivel mundial y cuidado del medio ambiente, que permitan ser un referente mundial para sus clientes, colaboradores, socios y la comunidad del entorno.

2.4 Valores

El Puerto Salinas - Huacho se deberá regir por los valores que se detallan a continuación:

1. Innovación, al contar con tantas ventajas como son la carretera panamericana, vías férreas, vías fluviales y aeropuerto; podremos generar diversas alternativas a los clientes para desarrollar la mejor operación para sus productos entre Brasil, China y Latinoamérica.
2. Confiabilidad, el puerto será reconocido por su seriedad en sus compromisos y responsabilidades con los clientes, ello se logrará desarrollando una operación de alta seguridad y calidad.
3. Excelencia, preocupación por desarrollar personas, capacitar y entrenar a nuestros colaboradores, para que así estén a la altura de los mejores sistemas de gestión de puertos a nivel mundial, dando oportunidad para que asuman nuevos retos en favor de su crecimiento y desarrollo.
4. Seguridad, preocupación por desarrollar un ambiente seguro de trabajo para los trabajadores, visitantes.
5. Responsabilidad social y ambiental, la operación del puerto se centrará en el cuidado de los impactos que esta genere con la comunidad circundante, así como el comportamiento y respeto de todos los trabajadores en el entorno social.

6. Compromiso por ser los mejores, todos los colaboradores del puerto se centrarán en hacer sus actividades de la mejor manera para alcanzar los más altos estándares mundiales en la gestión de puertos.

2.5 Código de Ética

Los lineamientos del código de ética para el Puerto Salinas – Huacho serán los que se exponen a continuación:

1. Cumplir las normas legales, reglamentos, disposiciones de las instituciones del estado peruano y respeto por las comunidades.
2. Integridad, las personas que forman parte del equipo deberán tener una moral intachable para poder con ese ejemplo formar equipos íntegros, rectos y probos al momento de actuar.
3. Priorizar y cuidar en todo momento el medio ambiente y la sociedad ante cualquier daño que se pueda presentar por causa de la operación del puerto.
4. Honradez y honestidad, para que las decisiones de unos cuantos no prime por el interés en general y se impida una injusta ventaja para los beneficios personales de unos cuantos.
5. Justicia, es uno de los principales recursos que se fomentará entre el personal empleado y obrero, así como ser equitativo en el desarrollo y cumplimiento de sus funciones con todos los participantes.
6. Credibilidad, para que los clientes puedan creer en nuestros compromisos debemos ser capaces de permitirles monitorear y acceder a los procesos auditables, para que así se incremente una confianza duradera.
7. Discreción, se deberá guardar siempre reserva de la información confidencial de la empresa y las acciones internas que se ejecutan como estrategia.

2.6 Conclusiones

El inculcar en adelante la visión del Puerto Salinas-Huacho y poder alcanzar hacia el año 2025 lo ansiado, permitirá determinar el rumbo a seguir de la empresa para su desarrollo. La visión nos indica el escenario futuro que aspiramos conseguir y lo importante que significará para el entorno en general. Así mismo, la misión nos indica que es lo que hará el Puerto Salinas-Huacho, cuál será su camino a seguir para alcanzar los objetivos a futuro.

Por otro lado, los valores y código de ética son lo que se debe desarrollar de forma contundente y permanente en todo el puerto, ello permitirá que se consiga el éxito de lo que se tiene como visión. El desarrollo del presente plan estratégico pretende encaminar de forma sólida estas políticas que serán lo fundamental para conseguir las metas planteadas por la empresa.



Capítulo III: Evaluación Externa

Luego de analizar la situación actual y definido la visión del Puerto Salinas - Huacho, es necesario realizar una evaluación del entorno, para poder definir adecuadamente los caminos (estrategias) que tomaremos para poder llegar a nuestra visión, para ello utilizaremos los principios del análisis externo de la organización D'Alessio (2013), que comprende los siguientes puntos: (a) análisis tridimensional; (b) análisis de competitividad nacional; (c) análisis del entorno en los aspectos político, económico, social, tecnológico, ecológico y competitivo (PESTEC). Los resultados de este análisis permitirán completar las matrices de factores externos (MEFE), la matriz de perfil competitivo (MPC) y la matriz de perfil referencial (MPR) necesarios para finalizar el análisis.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según D'Alessio (2013), para poder contrastar las relaciones internacionales sobre la base de los intereses comunes y opuestos de determinadas naciones se debe realizar “el análisis externo del planeamiento estratégico sobre algunos aspectos planteados por Hartmann (1957/1983), desde la perspectiva nacional” (p.89). Este análisis toma en cuenta tres dimensiones: (a) intereses nacionales, (b) factores del potencial nacional, y (c) principios cardinales; con el objetivo de analizar la situación del Perú frente al contexto internacional y en especial frente al comercio portuario.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según la información brindada por la página web del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MRE, 2015), “la política exterior peruana tiene como referente central los cinco Objetivos Estratégicos y las 31 Políticas de Estado del Acuerdo Nacional, con especial énfasis en los objetivos establecidos en la Sexta Política” (párr. 1), indica además que con esto reafirma el compromiso de ejecutar una política exterior al servicio de la paz, la democracia y el desarrollo.

Los cinco objetivos estratégicos aprobados el 20 de julio de 2012 mediante Resolución Ministerial N° 0401/RE-2012 del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, del plan Estratégico Sectorial de Largo Plazo (PESLP) 2012-2022, del sector Relaciones Exteriores (MRE, 2012), tiene como visión la siguiente:

El Perú consolida una posición internacional sólida en el ámbito bilateral y multilateral, afirma su soberanía, su seguridad y desarrollo, atiende eficientemente a sus connacionales en el exterior, logra mayores facilidades para el acceso a mercados para sus exportaciones, y profundiza la cooperación e integración con los países vecinos, el continente americano, la región del Asia Pacífico, los países europeos, así como otros países en desarrollo y desarrollados, priorizando los espacios transfronterizos, andino, amazónico, pacífico, sudamericano y latinoamericano con miras a lograr una mayor inclusión económica y social (MRE, 2012, p. 1)

Para lograrlo establece cinco ejes estratégicos. Estos se detallan a continuación:

Eje Estratégico 1. Integración y fortalecimiento en Latinoamérica. “Promover y defender en el ámbito regional los intereses del Perú con miras a la afirmación de su soberanía e integridad territorial, la consolidación de su seguridad integral, el comercio y la cooperación con los países vecinos, así como la integración a nivel subregional y regional” (MRE, 2012, p. 6).

Eje Estratégico 2. Apertura económica globalizada. “Profundizar las relaciones con otras regiones en el ámbito bilateral y multilateral, garantizando la independencia política frente a bloques ideológicos, a fin que la política exterior constituya un instrumento esencial para el desarrollo sostenible del país, con énfasis en el apoyo a la superación de la pobreza y la inclusión social, a través de la integración y promoción económica, la industrialización, la adquisición de ciencia y tecnología, y la cooperación” (MRE, 2012, p.11).

Eje Estratégico 3. Protección e inserción de peruanos en el exterior. “Profundizar la política de protección y atención a las comunidades peruanas en el exterior, facilitando su inserción en los países de destino, el desarrollo de sus vínculos con el Perú y su contribución al desarrollo, así como su participación en la política nacional” (MRE, 2012, p. 19).

Eje estratégico 4. Protección y promoción internacional de la cultura. “Fortalecer la imagen del Perú a través de la defensa de nuestro patrimonio y la promoción en el exterior de nuestro acervo cultural” (MRE, 2012, p. 21).

Eje estratégico 5. Fortalecimiento institucional. “Fortalecer las capacidades de gestión institucional a través de la formación de recursos humanos que se expresen en niveles óptimos de eficiencia y eficacia en la conducción de las relaciones exteriores del Estado” (MRE, 2012, p. 22).

Considerando el Plan Estratégico Sectorial de Largo Plazo 2012 - 2021. (PESLP, 2012), del Ministerio de Relaciones Exteriores y las Políticas Internacionales del Ministerio de Transportes de Comunicaciones (MTC, 2016), se procedió a elaborar la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú la cual se puede apreciar en la Tabla 1.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2016) fija la política internacional en materia de comunicaciones y representa al estado peruano en las organizaciones internacionales de telecomunicaciones y en la negociación de tratados o convenios relativos a dicha materia.

Asimismo, a través de la Dirección General de Regulación y Asuntos Internacionales de Comunicaciones participa y realiza seguimiento a los resultados de los principales foros internacionales que son: (a) Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), (b) Comisión Interamericana de Telecomunicaciones (CITEL), (c) Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), (d) Comunidad Andina (CAN), (e) Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico (APEC), (f) Unión Postal Universal (UPU), (g) Foro de Cooperación Económica

Asia – Pacífico (APEC), (h) para conocer más acerca de la Unión Postal Universal (UPU), y (i) Unión Postal de Las Américas, España y Portugal (UPAEP). (MTC, 2016).

Tabla 1.

Matriz de Intereses Nacionales del Perú.

Interés Nacional	Supervivencia “crítico”	Intensidad de Interés		
		Vital “peligroso”	Importante “serio”	Periférico “molesto”
1. Integración y fortalecimiento en Latinoamérica.		Colombia México	Brasil (Chile) (Venezuela)	Argentina
2. Apertura económica globalizada.		Estados Unidos Unión Europea China	Brasil Canadá (Venezuela)	
3. Protección e inserción de peruanos en el exterior.		(Estados Unidos) (Japón) (Chile)	España Canadá Australia Australia	
4. Protección y promoción internacional de la cultura.		Brasil (Chile) (Bolivia) (Ecuador)	Unión Europea Estados Unidos	
5. Compromiso con la paz, democracia y desarrollo		(Chile) (México) (Venezuela)	(Ecuador) (Bolivia)	

Nota. Entre paréntesis se muestran aquellos países con intereses opuestos. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., México D.F., México: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional es la fortaleza o capacidad que una nación soberana posee para alcanzar sus intereses nacionales, Hartmann (1957/1983) listó los siete elementos relacionados al potencial nacional: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar (D’Alessio, 2012).

Demográfico. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2009), la población total del Perú sumaba 28’220,764 habitantes según el último censo nacional realizado el 2007, la tasa de crecimiento promedio anual fue de 1.6% en relación al año 2005; de acuerdo a la proyección del INEI (2009), para finales de este año, se espera que el

territorio nacional sea habitado por un total de 31'151,643; de los cuales, 15'605,814 serán varones (50.1%) y 15'545,829 serán mujeres (49.9%). Este crecimiento de 1.10% anual se verá reflejado en el incremento de la población en 3'260,750 habitantes en diez años, alcanzando la cifra de 34'412,393 habitantes en el 2025 con un porcentaje entre varones y mujeres muy similar al presente año (INEI, 2009).

Según el Banco Mundial (BM, 2015), durante los 10 últimos años la esperanza de vida al nacer de los peruanos se ha incrementado casi a 75 años, superando a partir del 2013 la media del indicador para América Latina y el Caribe. Estos datos son refrendados por INEI (2009) quien pronostica para el 2025 una esperanza de vida al nacer en promedio del 75.92 años; sin embargo, se estima para las mujeres aproximadamente 78.59 años de vida mientras que para los hombres solamente 73.37 años se ha incrementado a 78% en 2013.

Geográfico. El Perú se encuentra situado en la parte central y occidental de América del Sur, limitando por el norte con Ecuador y Colombia, por el sur con Chile, por el este con Bolivia y Brasil, y por el oeste con un extenso Océano Pacífico. El Perú se extiende en sus puntos geográficos extremos de norte a sur desde los 00° 01' 48" hasta los 18° 21' 03" de Latitud Sur; en el sentido de este a oeste desde los 68° 39' 35" hasta los 81° 19' 35".

El Perú posee una superficie continental de 1'285,215.6 km², la cual se extiende longitudinalmente de sur a norte paralela a la Cordillera de los Andes dando origen a tres regiones geográficas que reciben el nombre de: (a) Costa (Chala), (b) Sierra (Andina), y (c) Selva (Amazónica). Asimismo, dentro de ellas se muestran distintos tipos de climas de los cuales se pueden resaltar los siguientes: (a) semi-cálido muy seco, (b) cálido muy seco, (c) templado sub-húmedo, (d) frío o boreal, (e) frígido, (f) gélido, (g) semi-cálido muy húmedo, y (h) cálido húmedo (INEI, 2009).

Es importante resaltar que el Perú se encuentra situado en el Cinturón de Fuego del Pacífico habiendo sido afectado permanentemente por fenómenos sísmicos de gran

intensidad , por ello es considerado como uno de los países de mayor actividad sísmica del mundo, así también se encuentra cerca de la línea Ecuatorial lo que lo hace vulnerable a fenómenos como El Niño y La Niña, Una ventaja importante es el extenso litoral que el Perú posee a lo largo de la costa peruana con una extensión de 3,080 km.

Económico. El Producto Interno Bruto (PBI) del Perú ha crecido en 2.4% durante el 2014 a diferencia de los 5.8% de crecimiento durante 2013; este crecimiento se ha mantenido constante durante la última década. En los últimos ocho meses del 2015 el Perú tiene un crecimiento acumulado de 2.8%. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014a) indica que en los dos primeros trimestres del 2015 la economía peruana registro un crecimiento de 3.0% respecto al similar periodo del año pasado y por su componente de gasto este crecimiento está más sustentado por el consumo de las familias, así mismo actividades extractivas como la pesca, minería y agricultura tuvieron un ligero crecimiento. Para el 2016 se espera que no solo la crisis internacional impacte fuertemente en la economía peruana sino también las consecuencias del fenómeno El Niño afectando sectores económicos como: pesca, construcción, agricultura, transporte y telecomunicaciones, según las proyecciones de impactar fuertemente el fenómeno El Niño las proyecciones de crecimiento de 3% podrían reducirse drásticamente. Solo como dato adicional se tiene que el fenómeno El Niño en los años 1982 y 1983 genero perdidas por encima de los USD 990 millones de los cuales USD 387 millones correspondieron a daños a la producción nacional, entre los años 1997 y 1998 las perdidas superaron los USD 662 millones.

Tecnológico y científico. En el artículo periodístico publicado en el Diario Gestión se señaló que el Perú solo invierte el 0.15% de su presupuesto en ciencia, tecnología e innovación, mientras que Chile destina el 0.5% (“Perú invierte,” 2015). Asimismo, a pesar que el Perú ha crecido económicamente en los últimos años, se encuentra en los últimos puestos de innovación a nivel mundial siendo para ComexPeru (2015) de pésimo desempeño

más aún si este indicador se encuentra relacionado con la competitividad y generación de empleos y el crecimiento económico a corto y largo plazo.

Debido a la limitada inversión por parte del estado en este rubro; el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) incentiva a las empresas privadas en invertir en investigación científica, tecnológica e innovación. Para dicho fin se ha establecido un incentivo tributario el cual fue aprobado según Decreto Legislativo N° 1124 del 22 de julio 2012 y sus modificatorias (CONCYTEC, 2014). Según un artículo periodístico publicado en el diario Gestión se indica que el Perú mantiene barreras que limitan su desarrollo tecnológico en el sistema educativo debido a su baja calidad de la educación en ciencias y matemática, otro factor es la falta de eficacia en los órganos legislativos, de esta forma el Perú mantiene el puesto 90 en el ranking de la XIV edición del informe global de tecnología de la información 2015, esto es preocupante debido a que el mismo medio indica que las naciones menos desarrolladas corren el riesgo de quedar más atrasadas y se necesita urgentes acciones concretas para abordarlo (“Perú mantiene posición 90,” 2015).

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú es un país con mixtura cultural y fuertes tradiciones producto de un desarrollo de más de 1,500 años iniciada en las culturas pre-incas, pasando por el imperio incaico y la mixtura de éstas con la cultura española, africana durante el Virreinato del Perú y posteriormente el Perú republicano o contemporáneo donde experimentó más de una guerra con países vecinos siendo la más catastrófica la guerra con Chile, así también en la década de los 80 y 90 del siglo XX el Perú experimentó una guerra interna que desgastó fuertemente a la nación contra el terrorismo o subversión.

Al igual que antes, el reparto de la riqueza se encuentra fuertemente sesgada, según el INEI (2014) los porcentajes de pobreza pasaron de 58,7% en el 2004 a 23,9% en el 2013 a

nivel nacional, para el 2013 la concentración de la misma se ubicó en la sierra rural con un 52.9%, seguido por la selva rural con 42.6%; así mismo, el Perú continúa experimentando una fuerte centralización siendo las principales ciudades y en el especial Lima las que cuentan con mayores facilidades para el desarrollo que en muchos casos no es accesible a toda la población.

Actualmente existen motivos de orgullo para la población peruana como Machu Picchu, decretado maravilla del mundo y el fenómeno de la gastronomía peruana que ha permitido unificar al país, valorando sus propios productos en especial los productos andinos y de la selva tales como: Quinoa, Kiwicha, Aguaymanto, Trigo, entre otros muy aceptados en los mercados internacionales.

En el Plan Nacional de Seguridad 2013 – 2018 del Ministerio del Interior (2013), se resalta que indicadores, como número de denuncias por delitos y número de robos, han venido en constante crecimiento desde el año 2005.

Los últimos acontecimientos delictivos y la poca seguridad ciudadana debido al incremento de crímenes genera en la población inestabilidad e inseguridad, esto puede impactar negativamente en el desarrollo económico del Perú debido a la negativa de inversión, más aún si a esto le sumamos la crisis económica mundial y los problemas sociales que en algunas regiones del Perú se experimentan como rechazo a inversiones mineras y petroleras.

Organizacional y administrativo. La República del Perú, según el artículo de la nueva Constitución Política, promulgada el 29 de diciembre de 1993; indica que el gobierno es unitario, representativo y descentralizado y consta de tres poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y el Poder Judicial. El Perú se encuentra a puertas de ingresar a un proceso electoral que de algún modo puede limitar inversiones públicas o privadas.

3.1.3 Principios cardinales

Según D'Alessio (2013) los principios cardinales permite entender el comportamiento observado en el sistema del estado. Así, se analizarán (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

Influencias de terceras partes. El comercio mundial como parte de los intereses nacionales del Perú, ha influenciado que el país desarrolle diversos tratados comerciales con EEUU, China, Japón, Canadá, la Comunidad Europea, la Organización Mundial de Comercio, el EFTA, el APEC, entre otros. Por lo tanto, aun cuando existan acuerdos comerciales sólidos con estas principales economías, es importante poder identificar los principales productos de exportación que el Perú ofrece como son los minerales y las repercusiones en países vecinos como por ejemplo Chile, que sienten la amenaza de ser desplazados como el mayor productor de cobre en el mundo, a pesar de la crisis de la baja del precio de los metales.

Lazos pasados y presentes. Uno de los principales lazos comerciales para la economía peruana son los capitales chilenos debido a que las Inversiones chilenas en el Perú suman US\$ 16,000 millones (“Inversiones chilenas en el Perú,” 2015). De la misma manera Brasil cuenta con cerca de US\$15,000 millones en inversiones que se concentran principalmente en los sectores minería, petróleo, petroquímica, energía eléctrica, siderúrgica y fertilizantes (fosfatos). De esta manera, si bien existen lazos comerciales estables con las principales economías latinoamericanas también existe rivalidad por atraer inversiones más aún en esta etapa de crisis que hoy se experimenta en toda la región.

Contra balance de los intereses. De acuerdo a la coyuntura económica del Perú en alianza con las más grandes economías como Estados Unidos y La Unión Europea, es importante establecer diferencias con actividades comerciales que son opuestas a los intereses

de los mismos como es la lucha contra el narcotráfico, así mismo se tiene en el país las fuertes inversiones de países vecinos como Chile y Brasil.

Conservación de los enemigos. El Perú mantiene una posición colaboradora con sus aliados comerciales como son: Estados Unidos, China, La Unión Europea y Canadá; de esta manera, evitando asociarse con naciones de interés opuestos a sus aliados comerciales como son el Estado Islámico, Irán, Irak y Siria con quienes no es conveniente establecer relación económica alguna, ya que desean seguir promoviendo un conflicto regional que está enfrentando predominantemente a musulmanes contra los países de occidente, influyendo en la economía de ambos bandos (Ministerio de Defensa de España, 2012). Así mismo Chile, Ecuador y Colombia mantienen un status de competencia en el afán de atraer nuevas inversiones a pesar de mantener lazos comerciales con el Perú, existen proyectos similares en estos países.

3.1.4 Influencia del análisis en el Puerto Salinas-Huacho

Considerando la información proporcionada por el análisis tridimensional de Hartman podemos indicar que la influencia del desarrollo del Puerto Salinas-Huacho permitiría desarrollar potencialmente el Perú y en especial el norte chico de Lima (Chancay, Huacho y Barranca) más aun considerando que el puerto será parte del corredor interoceánico, como se indicó en el Capítulo 1 de esta forma permitirá la integración con Sudamérica en especial con Brasil y cumplir con el interés nacional de apertura económica, así mismo permitirá oxigenar al saturado puerto del Callao.

La actual coyuntura económica y la globalización está obligando a los puertos a ser cada vez más competitivos y económicos, siendo importante su ubicación estratégica y las facilidades que por las características propias puede ofrecer, como un calado superior al Callao, ubicación cercana a la carretera interoceánica, clima favorable que permitirá unir el Pacífico con el Atlántico intensificando el comercio con Brasil, así mismo permitirá que las

empresas mineras y de productos no tradicionales de la sierra y selva del Perú puedan exportar por este puerto y no dependan del Callao.

La construcción del Puerto Salinas - Huacho es un megaproyecto de fuerte inversión calculado en aproximadamente 22.5 mil millones de dólares Paredes (2013), que permitiría el desarrollo de miles puestos de trabajo directos e indirectos así como el desarrollo de industrias y servicios asociados, adicionalmente en el plan del puerto se considera el desarrollo de una red vial completa, servicios aéreos, hospedajes entre otras facilidades; esto permitirá al país obtener una mejor recaudación tributaria y una mayor contribución a E salud. En este momento la inversión mencionada representa el 10% de nuestro PBI anual, esto nos da una idea más clara de la envergadura de la inversión.

3.2 Análisis Competitivo del País

Según D'Alessio (2013), el Diamante de la Competitividad de las Naciones de Porter ayuda a definir con claridad lo que son las cuatro fortalezas del Poder Nacional que pueden generar o crear ventajas para competir. Este diamante está compuesto por: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas, y (d) sectores afines y auxiliares.

3.2.1 Condiciones de los factores

Es importante definir los factores que afectan a la producción, como: mano de obra especializada, infraestructura adecuada, recursos naturales y el capital necesario para un determinado sector, los cuales podrán ser convertidos en ventajas competitivas.

El Perú al estar ubicado al noroeste de América del Sur y en medio de la Cordillera de los Andes presenta un clima estable sin presencia de tifones o huracanes así como un mar profundo que permite tener el potencial para desarrollar puertos para grandes embarcaciones que es la tendencia que el mundo actual experimenta; así mismo, cuenta con un ancho litoral para un tránsito fluido de embarcaciones permitiendo utilizar al mar como una supercarretera

de transporte de carga para el interior del país entre las diferentes regiones. Según publicación de la revista América Economía (2015), indica que el puerto del Callao se encuentra en la posición sexta en el *ranking* de puertos de Latinoamérica con mayor movimiento de contenedores (ver Figura 14), siendo el único puerto peruano en este ranking, es necesario el desarrollo de más puertos que permita posicionar al Perú en un lugar mucho más competitivo a nivel mundial y más atractivo para las inversiones extranjeras.



Figura 14. Ranking de puertos latinoamericanos. Tomado de “Puerto del Callao ocupa el sexto puesto de América Latina en movimiento de contenedores”, *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/puerto-callao-ocupa-sexto-puesto-america-latina-movimiento-contenedores-2135482>

3.2.2 Condiciones de la demanda

La globalización y el incremento del comercio internacional, a pesar de la crisis económica, hace necesario el desarrollo de facilidades portuarias cada vez más económicas, rápidas y especializadas lo que implica el desarrollo de rutas marítimas más económicas que

permitan unir el Asia con Sudamérica , para ello las facilidades del puerto deben contar con la adecuada automatización más aun considerando que cada vez la tendencia mundial es a tener buque cada vez más grandes que demandan un mayor calado, eslora y manga. La Figura 15 muestra la evolución del tamaño de los buques de carga en cantidad de TEU (contenedores de 20 pies) por año donde se observa que actualmente se cuenta con embarcaciones de 18,000 TEU siendo la tendencia de embarcaciones de mayor dimensión las que circulan en la ruta de Asia a Europa el mayor barco del mundo es el MV Maersk Mc-Kinner Moller que puede transportar 18,270 TEU de clase Maersk Triple E, estos buques por su tamaño demandan de un mayor calado, América latina no cuenta con un puerto de estas características por lo que la evolución del tamaño de buques en América Latina no es grande.

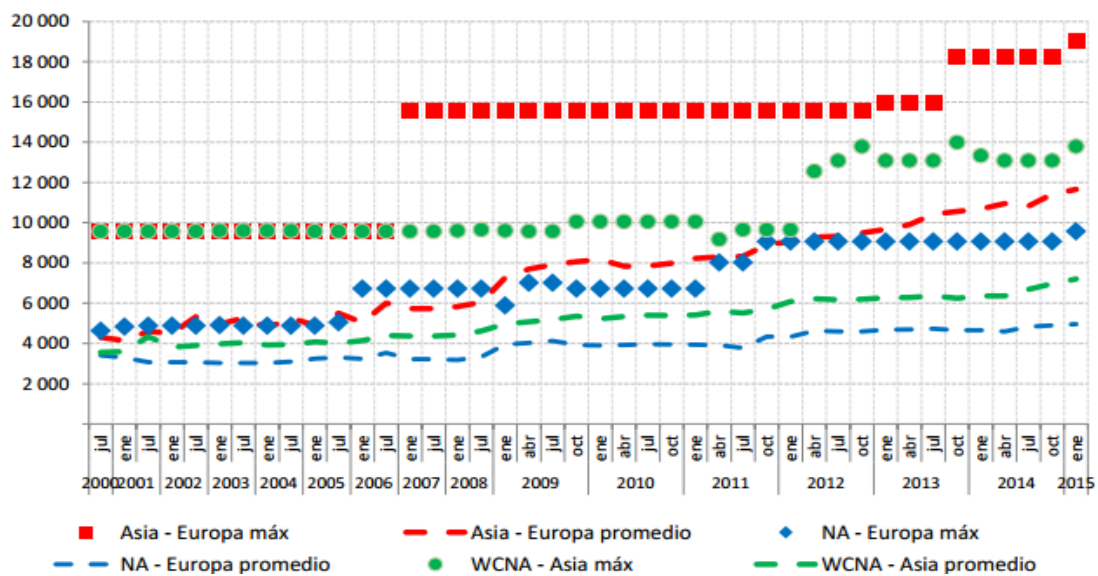


Figura 15. Evolución el tamaño máximo y medio de buques en rutas, 2000-2015. Tomado de “Capacidad de contenedores en las rutas principales de América del Sur: Los desafíos para el sistema portuario,” por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015. *Boletín Marítimo y Logístico*, 58, p. 5.

La Figura 16 muestra la evolución del transporte de los buques de contenedores en TEU por los principales operadores logísticos donde se muestra que el crecimiento de barcos utilizados en las rutas de Sudamérica no son tan grande como en la tabla anterior siendo el barco de 10,000 TEU el de mayor tamaño, los puertos en Sudamérica preocupados por este temán han iniciado inversiones en el afán de incrementar su calado.

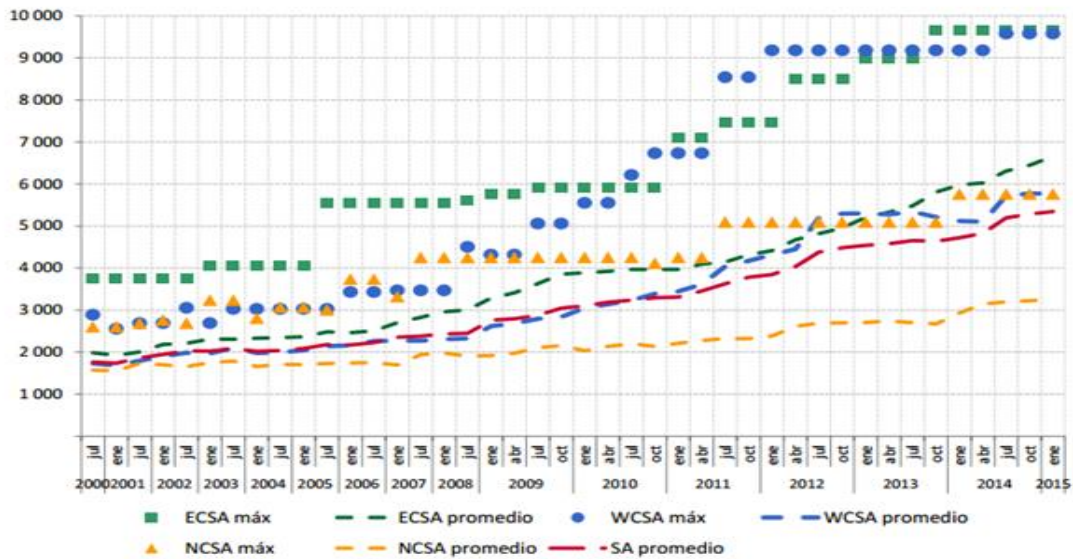


Figura 16. Evolución de capacidad nominal de TEU en buques en rutas principales de América del Sur. Tomado de “Capacidad de contenedores en las rutas principales de América del Sur: Los desafíos para el sistema portuario,” por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015. *Boletín Marítimo y Logístico*, 58, p. 6.

La Figura 17 muestra la evolución del calado en función de los buques utilizados por los principales operadores logísticos, son pocos los puertos que tiene como máximo un calado de 16 m por lo que urge la necesidad de contar con un puerto de calado superior que permita el ingreso de las grandes embarcaciones teniendo como consecuencia el abaratar costos.

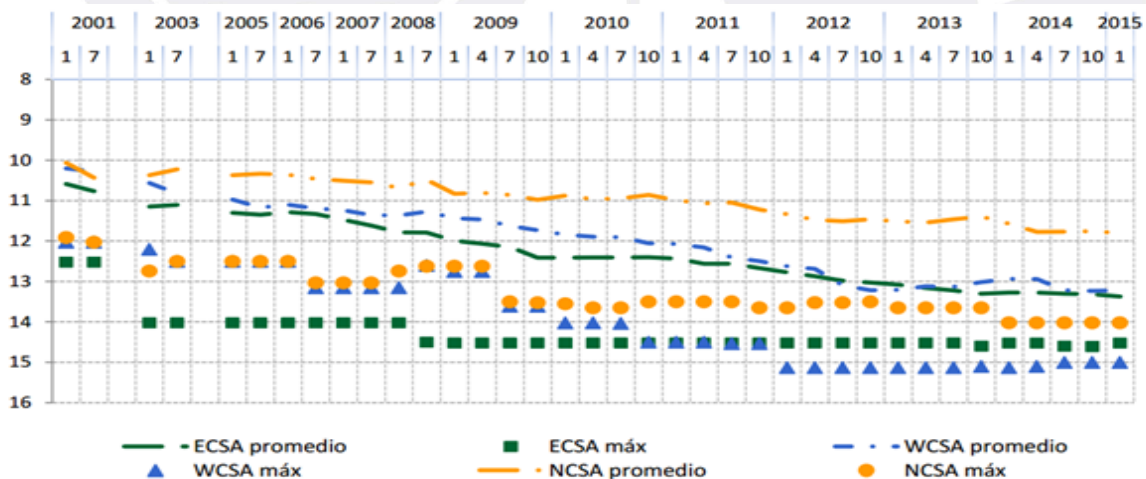


Figura 17. Evolución de calado de buques en rutas principales de América del Sur, 2001-2015. Tomado de “Capacidad de contenedores en las rutas principales de América del Sur: Los desafíos para el sistema portuario,” por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015. *Boletín Marítimo y Logístico*, 58, p. 11.

Se debe recordar que más del 90% del comercio mundial se transporta por vía marítima. El Puerto de Salinas - Huacho tiene un buen potencial para complementar las necesidades no cubiertas por el puerto del Callao, satisfacer las demandas de Brasil, de los productores de la sierra y selva del Perú fomentando la industrialización de estas zonas, así como ofrecer ventajas competitivas a las industrias del norte de Lima y minería que se encuentra en la sierra del norte de Lima y el centro del país permitiendo a mineras como Toromocho, Volcan, entre otras, facilitar la salida de concentrados. Así mismo la cercana salida al puerto del segundo brazo de la interoceánica permitirá convertir al puerto de Salinas de Huacho en un facilitador para la interconexión entre los Océanos Pacífico y Atlántico así como ser la puerta de entrada del occidente a los mercados brasileños y viceversa.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según el *Ranking de Competitividad Global 2015-2016* publicado por el *World Economic Forum* (WEF, 2016), el Perú se ubica en el puesto 69 de 142 economías, teniendo una caída de 4 puestos en relación al ranking anterior 2015 y ubicándose en el sexto puesto a nivel de Latinoamérica. Este ranking analiza 12 pilares principales con una puntuación de 1 a 7, para este ranking el Perú mejoró en 5 pilares que son: instituciones (118 a 116), educación superior y capacitación (83 a 82), desarrollo del mercado financiero (40 a 30), preparación tecnológica (92 a 88), innovación (117 a 116) y retrocediendo en el resto de pilares como son: infraestructura (88 a 89), entorno macroeconómico (21 a 23), salud y educación primaria (94 a 100), eficiencia del mercado de bienes (53 a 60), eficiencia del mercado laboral (51 a 64), tamaño de mercado (43 a 48), sofisticación empresarial (72 a 81). Es notoria la repetitiva deficiencia de infraestructura en especial la portuaria y la terrestre para nuestro país siendo estas la de menor puntaje. En la Tabla 2 se puede apreciar la evolución de la ubicación competitiva del Perú en los últimos años, así mismo la Tabla 3 muestra el ranking competitivo de las 142 naciones para el año 2015-2016.

Tabla 2

Evolución del Índice de Competitividad del Perú en los últimos años

Fecha	Ranking de Competitividad	Índice de Competitividad
2016	69	4,21
2015	65	4,24
2014	61	4,25
2013	61	4,28
2012	67	4,21
2011	73	4,11
2010	78	4,01
2009	83	3,95
2008	86	3,87
2007	78	3,90

Nota: Adaptado de “Global competitiveness report 2015-2016,” por el World Economic Forum (WEF), 2015. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

Tabla 3

Índice de Competitividad Global

Países	Fecha	Ranking de Competitividad	Índice de Competitividad	Var. (%)
Suiza	2016	1	5,76	0,98
Singapur	2016	2	5,68	0,56
Estados Unidos	2016	3	5,61	1,24
Alemania	2016	4	5,53	0,74
Holanda	2016	5	5,50	0,92
Japón	2016	6	5,47	-0,12
Hong Kong	2016	7	5,46	0,11
Finlandia	2016	8	5,45	-0,90
Suecia	2016	9	5,43	0,49
Reino Unido	2016	10	5,43	0,35
Noruega	2016	11	5,41	0,96
Dinamarca	2016	12	5,33	0,91
Canadá	2016	13	5,31	1,24
Catar	2016	14	5,30	1,19
Taiwán	2016	15	5,28	0,47

Nota: Adaptado de “Global competitiveness report 2015-2016,” por el World Economic Forum (WEF), 2015. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El Perú centra su administración portuaria en su puerto mayor que es el Callao, este puerto si bien es cierto se encuentra en expansión, no puede administrar toda la demanda que

el país necesita, más aun considerando el incremento del comercio naviero a mediano plazo debido a la finalización de la carretera interoceánica y al crecimiento de la industria en general, así mismo las nuevas característica de los buques modernos de mayores dimensiones y en consecuencia de un mayor calado hacen imposible la sostenibilidad del Callao a futuro, por ello urge la necesidad de facilitar las tareas portuarias desarrollando un puerto moderno que permita ofrecer al país otra ventana de conexión al mundo, como muestra la Tabla 4, el puerto del Callao ocupó la sexta posición para el año 2014 en importancia para Latinoamérica en función a la cantidad de contenedores.

Tabla 4

Principales Puertos de Latinoamérica

RK 15	RK 14	Puerto	País	Sub Región	Teus 2014 (miles)
1	1	Balboa (2)	Panamá	Caribe	3.388,4
2	5	Santos	Brasil	Atlántico Sur	3.684,8
3	2	Cristobal Colón (2)	Panamá	Pacífico Centro	3.317,1
4	10	Miami (3)	EE.UU	Caribe	925,5
5	9	Cartagena (2)	Colombia	Caribe	2.385,5
6	3	Manzanillo	México	Pacífico Centro	2.355,1
7	6	Callao	Perú	Pacífico Sur	1.992,5
8	8	San Antonio	Chile	Pacífico Sur	1.177,0
9	19	Valparaíso	Chile	Pacífico Sur	1.010,3
10	7	Guayaquil	Ecuador	Pacífico Sur	1.056,5
11	4	Buenos Aires	Argentina	Atlántico Sur	1.745,2
12	18	San Juan	Puerto Rico	Caribe	1.124,9
13	17	Buenaventura (2)	Colombia	Pacífico Sur	950,9
14	11	Montevideo	Uruguay	Atlántico Sur	775,7
15	16	Paranaguá	Brasil	Atlántico Sur	757,9
16	15	Puerto Limón (2)	Costa Rica	Caribe	1.098,5
17	21	Rio de Janeiro (3)	Brasil	Atlántico Sur	379,8
18	13	Lázaro Cárdenas (4)	México	Pacífico Centro	996,6
19	14	Caucedo	Rep Dominicana,	Caribe	915,1
20	12	Veracruz (4)	México	Caribe	787,1

Nota: Adaptado de "Especial ranking: Puertos 2015," por América Economía, 2015. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/puertos-2015/>

3.2.5 Influencia del análisis en el Puerto Salinas-Huacho

El Puerto Salinas - Huacho no solo sería una nueva ventana de comercio para el país, la consecuencia de su operatividad involucra a toda la zona de Sudamérica siendo el principal

cliente Brasil, como indicó D'Alessio (2013) “El Perú es la puerta natural de salida al mar de Bolivia y cuenta con una salida histórica por el río Amazonas. De acordar con Brasil un eje Este-Oeste ambos se convertirían en países bioceánicos” (p. 54), de esta forma el Perú mejorara su ventaja competitiva.

Así mismo su desarrollo generará industrias paralelas que puedan permitir su desarrollo económico así como una fuente de trabajos para miles de personas, que aportarían en tributos, consumo, ESSALUD entre otros; este desarrollo en cascada incrementará el PBI del Perú, paralelamente permitirá mejorar la infraestructura portuaria que el Perú puede brindar y de esta forma mejorar los índices de competitividad del país y no quedando obsoleto por la llegada de nuevas embarcaciones de mayores dimensiones, por ello considerando el crecimiento naviero a nivel mundial, la interconexión con Brasil mediante la interoceánica urge la necesidad de que el estado apoye el desarrollo de un puerto moderno que pueda facilitar estos servicios que por ubicación y características, el Puerto Salinas - Huacho es una excelente oportunidad para el desarrollo y crecimiento económico del País.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Los factores externos constituyen un componente fundamental para determinar y evaluar cómo influye el entorno del Puerto Salinas - Huacho dentro de la organización misma. Este análisis basado en las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas nos permitirá conocer el impacto positivo y/o negativo que el entorno tendrá sobre la organización.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Actualmente las naciones del mundo se encuentran enmarcadas en un mundo globalizado, en donde las grandes potencias mundiales y gobiernos ya no sólo dependen de sus políticas internas, si no que éstas siempre van a estar influenciadas por el entorno mundial y las decisiones de los gobiernos estarán basadas también en el entorno mundial. Una de las

cosas que caracteriza a los gobiernos de hoy son las políticas implementadas en los años 90, donde se empezó a instituir en los países unas políticas enmarcadas en las demandas sociales de integración regional y que pedían un mayor acceso a la globalización.

Tal influencia de los países del mundo por iniciar procesos de integración, ha hecho que se acepten rápidamente a las exigencias de un mundo globalizado, dando así, gran relevancia a las organizaciones que se preocupan por los temas democráticos, derechos de las personas, pobreza e inclusión social. Es así que surgen propuestas de estas organizaciones para iniciar búsqueda de nuevos convenios comerciales con condiciones favorables para los países subdesarrollados o en proceso de serlo, tratando de encontrar una similitud y equidad en las normas y regulaciones por medio de los acuerdo multilaterales. Acordando para ello, convocar a acuerdos comerciales justos, condiciones laborales estables y protección del medio ambiente, formando bloques regionales como se muestra en la Figura 18.

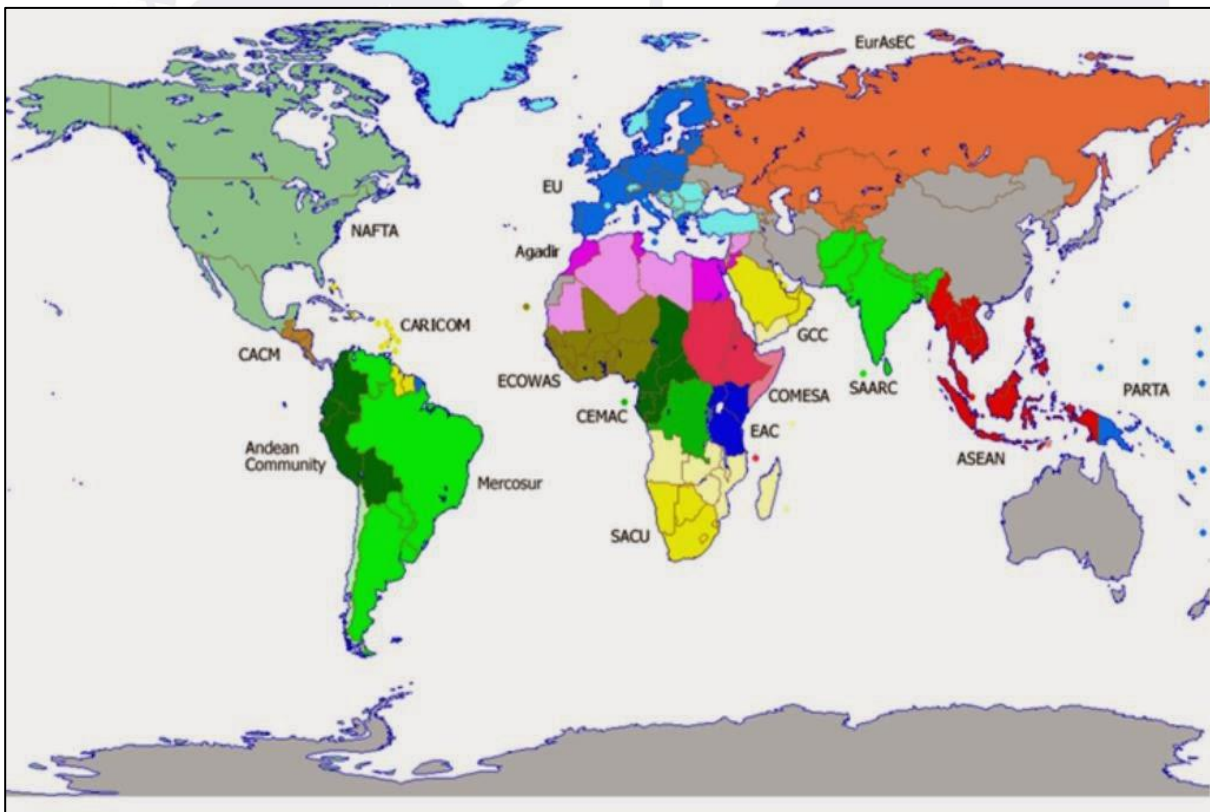


Figura 18. Principales bloques comerciales. Tomado de “Bloques regionales” [Archivo del blog], por Vallehubut, 2010. Recuperado de <https://vallehubut.wordpress.com/2010/08/>, 2015. Recuperado de <https://vallehubut.wordpress.com/2010/08/>

La última década ha estado marcada por acontecimientos políticos de envergadura en América, como son la creciente política socialista en el Brasil, el desborde social en Venezuela por sus políticas socialistas de escasez, así como el anhelado acercamiento de las diplomacias entre los Estados Unidos y Cuba.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Una de las grandes fuerzas para las naciones es su bien manejada economía y su estabilidad financiera, es aquí donde cobra una relevante importancia la globalización de las naciones, pues el mercado ya no se limita solo al país y rompe las fronteras para salir a competir en un mercado global. Es de esta manera que cobran gran relevancia los tratados de libre comercio.

Según el informe económico financiero de septiembre 2015 del BBVA, lo sucedido en los conglomerados financieros después del cambio de régimen en la cotización del yuan en el mes de Agosto, el mundo ha sentido el golpe intensamente, el caos, la intensidad y magnitud de los ajustes en las bolsas por repunte de la volatilidad y la aversión al riesgo. Este episodio ha hecho que el mundo evalúe de manera más consciente el riesgo por seguir creciendo y no es tan sencillo evaluar cuáles serán los impactos para las naciones. Y las preguntas que se deben hacer los especialistas económicos de las naciones es porque dependemos tanto de China, una economía sobre la que no hay una certeza de cuál es su real ritmo de crecimiento, cuál será su estrategia monetaria y cambiaria, que decisiones tomarán sus autoridades para gestionar su economía. Todas estas incógnitas no solo son de interés de la China, si no, de todos los mercados emergentes, en especial de los exportadores de materias primas.

El menor dinamismo del comercio global ha estado influenciado por la incertidumbre en las alzas de las tasas de interés de la Reserva Federal de los Estados Unidos en cuanto a las perspectivas de crecimiento de China, lo cual generó una caída en el precio de los

commodities; el volumen del comercio mundial se ha contraído en 0.5 por ciento, uno de los peores desempeños desde 2009.

Por el lado de la eurozona, según reporte último del BBVA, hace poco se han conocido los datos de crecimiento de la eurozona del segundo trimestre del año, en donde se ha obtenido un 0.3% trimestral, frente al 0.4% esperado. Existen muchos factores que continúan apoyando la recuperación de Europa, la política fiscal dejó de ser contractiva hace un año y la política monetaria continuará siendo estable, con abundante liquidez y un programa de expansión cuantitativa que ira hasta septiembre del 2016, ya que se prevé una tendencia baja de la inflación.

Tabla 5

Cuadro de Crecimiento Mundial

Crecimiento Mundial									
	Comercio		2013	2014	2015*		2016*		2017*
	PPP%	Perú %			RI	RI	RI	RI	RI
	2013	2013	May.15	Sep.15	May.15	Sep.15	Sep.15	Sep.15	
Economías desarrolladas	43.8	50	1.1	1.8	2.1	2	2.4	2.3	2.2
<i>De los cuales</i>									
1. Estado Unidos	16.3	19.1	1.5	2.4	2.4	2.4	2.9	2.9	2.7
2. Eurozona	12.5	11.7	-0.3	0.9	1.5	1.5	1.7	1.7	1.7
Alemania	3.5	3	0.4	1.6	1.6	1.5	1.6	1.6	1.5
Francia	2.5	0.7	0.7	0.2	1.2	1.1	1.5	1.4	1.5
Italia	2	2	-1.7	-0.4	0.6	0.8	1.2	1.2	1.2
España	1.5	2.9	-1.2	1.4	2.7	3.1	2.2	2.4	2
3. Japón	4.6	4.2	1.6	-0.1	0.9	0.9	1.3	1.5	0.4
4. Reino Unido	2.4	1.1	1.7	3	2.5	2.4	2.4	2.4	2.2
5. Canadá	1.5	3.9	2	2.4	2.5	1	2.4	2.1	2.2
Economías en desarrollo	56.2	50	5	4.5	4.1	3.9	4.7	4.6	4.9
<i>De los cuales</i>									
1. Asia emergente y en desarrollo	28.6	21.7	7	6.8	6.6	6.4	6.6	6.4	6.5
China	15.7	18.2	7.8	7.3	6.8	6.7	6.6	6.5	6.3
India	6.6	1.5	6.9	7.3	7.2	7.1	7.4	7.4	7.6
2. Comunidad de Estados Independientes	4.8	0.6	2.2	1	-2.1	-1.8	0.7	1.1	2
Rusia	3.4	0.5	1.3	0.6	-4.2	-3.7	-0.4	0.2	1
3. América Latina y el Caribe	8.8	24.4	2.9	1.3	0.8	0.2	2.3	1.6	2.8
Brasil	3.1	4.7	2.7	0.1	-1	-1.8	1.2	0.5	2.3
Chile	0.4	3.5	4.3	1.8	2.8	2.4	3.5	3	3.6
Colombia	0.6	2.7	4.9	4.6	3.2	2.9	3.3	2.8	3.7
México	2	2.9	1.4	2.1	2.8	2.3	3.5	3	3.5
Economía Mundial	100	100	3.3	3.3	3.2	3	3.7	3.6	3.7

Nota. Reporte de inflación setiembre 2015. Tomado de "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Lima, Perú: Autor.

Otro riesgo latente es el que se refiere a Grecia, a pesar de ser un país pequeño en Europa y ser poco probable que su crisis impacte a otros vecinos; lo que preocupa a todo Europa es la desconfianza que se genera en toda la eurozona, y a pesar del acuerdo de rescate implementado, existe poca esperanza en la recuperación porque no se ve un gobierno griego con una firme convicción de implementar un programa de reformas.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

En todos los países latinoamericanos se está proclamando una inclusión social para las personas y familias más pobres de la región, pero es muy notorio que la pobreza y desigualdad social aún cala hondo en el Perú, sobre todo en las zonas del interior. Es por ello, que el Puerto Salinas – Huacho se convertirá en un polo de desarrollo social de la zona con muchas áreas de influencia que se beneficiarán no solo con mano de obra en la etapa de la construcción, si no también durante todo el periodo de operación de puerto.

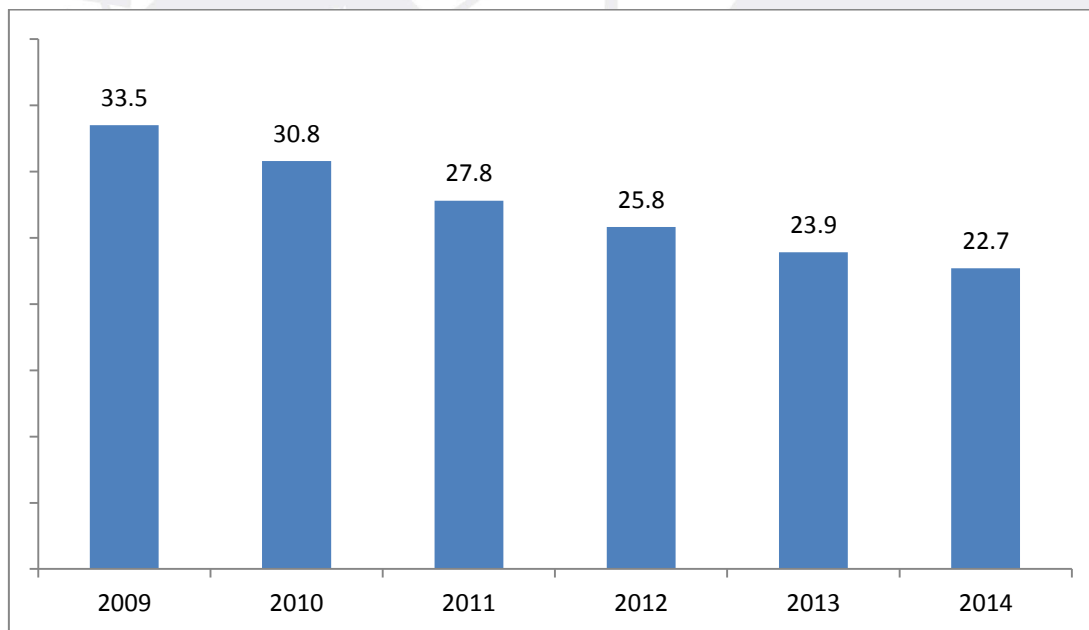


Figura 19. Evolución de la Incidencia de la Pobreza, 2009-2014. Tomado de “Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014,” (Informe técnico), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b, p. 34. Lima, Perú: Autor.

En la Figura 19, se puede apreciar que la reducción de la pobreza se ha venido dando en los últimos cinco años, principalmente en la ciudad de Lima que es donde se alberga a casi

el 30% del Perú. Es ante ello, que la presencia de mayor inversión, como la del Puerto Salinas- Huacho, que justamente está situado en el norte del departamento de Lima, debería ser un gran eje impulsor para la disminución de la pobreza de esa parte del Perú.

Tal como nos muestra el INEI, para el 2014 el 22.7% de la población del Perú se encontraba en situación de pobreza, al compararlo con el año anterior 2013 podemos apreciar que la pobreza disminuyó en 1.2%. Estas cifras nos indican que aún la pobreza en el Perú y no solo en Lima, donde habitan un aproximado de 9.8 millones de personas, casi el 30% de los 31 millones de población que tiene el país, se encuentran justo en la zona de influencia del Puerto Salinas – Huacho.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Una de las más potentes herramientas con la que ha podido contar la globalización mundial es el gran adelanto tecnológico y científico que se ha producido en las dos últimas décadas a nivel mundial. Hoy corporaciones multinacionales no podrían percibir que sus operaciones estén ausentes de los avances tecnológicos en materia de comunicaciones, en donde la radiofrecuencia reemplazó a la clave morse, y en información el internet desplazando al telefax. Es así, que el comercio y la seguridad marítima no podrían realizar sus actividades sin estos avances, los cuales no solo hacen que la operación se realice eficientemente, si no que aseguran a las personas frente a las adversidades producidas por las condiciones climáticas y los océanos.

Definitivamente la ciencia y la tecnología han causado un gran beneficio a las gestiones marítimas y a las operaciones portuarias en todo el mundo; siendo todos estos avances de gran impacto a favor de los usuarios principales que son los buques, los puertos y las empresas navieras que están dedicadas a este rubro económico. Recordemos que en épocas pasadas los buques se movían a fuerza humana, las conocidas galeras de la época romana, posteriormente se movían a vapor y luego de forma mecánica. Ahora los buques son

totalmente computarizados y remotos, es decir pueden llegar a navegar solos. Recordemos a los grandes navegantes piratas y corsarios que se desplazaban por los mares con mapas impresos en papel y brújulas, eso ya quedó en el pasado y ahora no existen buques que no tengan equipos GPS y sistemas satelitales de rastreo y búsqueda en alta mar, todo este desarrollo le permite tener una mejor ubicación de su recorrido, ubicar en casos de rescate y evitar colisiones que puedan causar tragedias al buque y su tripulación. Es así que con toda esta tecnología se puede asegurar el buen estado físico del buque y su valiosa carga durante el recorrido por los océanos. Por otro lado, pasó lo mismo en los puertos, la comunicación entre tierra y alta mar logró un avance notable, pues las coordinaciones de llegadas y salidas ahora se hacen con un alto nivel de precisión ya que existe una óptima comunicación; y así, las cargas y descargas de las mercancías que antes se hacían con grúas mecánicas, ahora solo se usan grúas hidráulicas de gran tonelaje con sistemas computarizados, logrando así maximizar las eficiencias en el manejo de las cargas; así mismo el manejo de las cargas de contenedores se realiza con puentes grúas de arco con desplazamiento variables de alta tecnología. Lo último que se está implementado en los modernos terminales portuarios es el paso de los rayos X a los contenedores; eso se logra haciendo circular al camión que transporta el contenedor a través de un marco computarizado, en donde sin necesidad de descargar ni abrir el contenedor, se puede apreciar hasta el último detalle de lo que lleva adentro. La creciente demanda por el uso de contenedores ha sido una tendencia creciente en el comercio marítimo mundial, esto ha provocado una demanda de embarcaciones más grandes, más rápidas y más especializadas para hacer eficiente el transporte del comercio marítimo.

Según clases de magistrales de D'Alessio (2015), el transporte acuático está limitado a ciertas áreas y está adecuado para transportar grandes cargas a bajos costos. El transporte acuático es ideal para mover grandes embarques de materias primas a granel a bajo costo, aunque es el más lento de todos los medios, y en los puertos y terminales ocurren retrasos

significativos porque no todos cuentan con la misma tecnología, lo cual hace que el transporte acuático sea difícil de operar en viajes cortos. El traslado de mercancías por el mar es el medio más importante para embarcar todo tipo de productos como son equipos, autos, materias primas, ropas y otros productos. En el año 2001, el comercio de productos transportados entre Estados Unidos y otros puertos se valorizó en más de US\$718,000 millones, es así que el transporte por mar represento el 78% del transporte internacional de mercancía de Estados Unidos por peso en el 2002. Las demoras en los puertos por temas de control de aduanas, seguridad y manejo de contenedores están tratando de ser resueltas con más tecnología de punta a nivel mundial para los embarques marítimos.

Al respecto, el Puerto Salinas – Huacho, ha considerado instalar la mejor tecnología para su gestión marítima y operaciones portuarias que lo ubicarían dentro de los más modernos del mundo, considerando que uno de los problemas de la mayor parte de puertos en el mundo es el congestionamiento en sus puertos por falta de tecnología adecuada.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

El tema que hoy se ha convertido en preocupación mundial es el cuidado del medio ambiente y el control de los impactos que el ser humano, con sus actividades diarias está afectando al cambio climático. Todas las actividades que ejecutan los países del mundo con la intención de obtener mayores márgenes en sus economías y desarrollo para su nación, no pueden ser justificación para que se realicen sin un adecuado control y seguimiento al impacto sobre el medio ambiente. Los países del mundo deben convenir para velar por el cuidado de los impactos eco-ambientales.

El Perú al formar parte de los países miembros de la Organización Marítima Internacional, está sujeto al convenio internacional para prevenir la contaminación del mar por la operación de los buques (Convenio MARPOL, 1973).

Por otro lado, en el año 2013, la Dirección de Gestión Ambiental de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, aprobó los “Lineamientos para la gestión de mezclas oleosas, aguas sucias y basuras provenientes de los buques en el Ámbito Portuario Nacional”, cuyo objetivo es orientar el manejo de todas estas mezclas a lugares especiales para así prevenir la contaminación del mar en todos los puertos marítimos, fluviales y lacustres.

Adicional a lo anterior, existe un compromiso de todas las instituciones medio ambientales enmarcadas dentro del Ministerio del Ambiente (MMA), creado por el Estado Peruano en el año 2008, cuyo objetivo es fortalecer la confianza de los ciudadanos en relación al rol del estado peruano en la protección ambiental, el manejo sostenible de los recursos naturales y la conservación de especies y ecosistemas. Tiene como funciones principal formular la Política Nacional del Ambiente, garantizar el cumplimiento de las normas ambientales, fiscalizando y supervisando, a su vez promover las investigaciones científico-tecnológico en materia ambiental y apoyo técnico a los gobiernos regionales locales para el adecuado cumplimiento.

En tal sentido, el Puerto Salinas – Huacho está comprometido con éste objetivo fundamental de cuidado y protección del medio ambiente, tanto para la construcción del proyecto, como para sus operaciones. Tratando de operar el puerto cuidando el medio ambiente que lo rodea, el aire, el agua; aprovechando de esta manera las oportunidades actuales de su desarrollo pero sin mermar las posibilidades de que las generaciones futuras gocen de todo lo que el mundo nos ofrece ahora.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos del futuro Puerto Salinas – Huacho mostrada en la Tabla 6, tiene un total de 11 factores determinantes de éxito, seis oportunidades y cinco amenazas, cada uno tiene asignado un peso relativo en función del

éxito que favorecen a las oportunidades o de afectación de las amenazas hacia la organización. Los valores asignados de entre 1 a 4, nos muestran la respuesta de la organización del puerto en gestionar la oportunidad o amenaza. El valor de 2.20 nos indica que aún no se está sacando el mayor provecho a las oportunidades ni neutralizando las amenazas.

Tabla 6

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Desarrollo a futuro de la economía peruana que incrementará las exportaciones netas	0.15	2	0.30
2	Desarrollo comercial por el ferrocarril chino y red IIRSA del eje Perú-Brasil-Bolivia.	0.10	2	0.20
3	Sudamérica no cuenta con un puerto de las magnitudes que se propone para el proyecto Puerto Salinas - Huacho.	0.10	2	0.20
4	Incremento de tratados de libre comercio.	0.10	3	0.30
5	Convertir a Huacho en ciudad satélite y megaterminal alternativo a la atomizada Callao.	0.10	2	0.20
6	Desarrollo de la exportación e importación marítimas a nivel de Sudamérica.	0.10	2	0.20
Subtotal		0.65		1.40
Amenazas				
1	Resistencia social de la zona en apoyo al proyecto.	0.05	2	0.10
2	Crisis económica en el mundo, que disminuya demanda de materias primas.	0.05	3	0.15
3	Competencia con el puerto del Callao	0.10	2	0.20
4	Probable inestabilidad política y social del país.	0.10	3	0.30
5	Desastre natural por Tsunami, fenómeno El Niño y otros.	0.05	1	0.05
Subtotal		0.35		0.80
Total		1.00		2.20

Según lo que se puede apreciar en el resultado de la matriz EFE, el valor final alcanzado de 2.20 está aún por debajo del promedio ideal en teoría que es 2.5, lo cual nos indica que no llega a conseguirse una óptima neutralización de las amenazas. Sin embargo, es

posible que algunos factores que se presentan como amenazas tiendan a diluirse con la activación del proyecto, lo cual hará que las oportunidades se potencialicen y el valor final alcanzado de la matriz llegue o supere el promedio teórico de 2.5 al final.

3.5 El Puerto Salinas – Huacho y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite hacer un análisis competitivo, determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite y, desarrollar estrategias para muchas industrias. El análisis de las condiciones competitivas es el punto de inicio para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector, así como los mercados que lo componen (D'Alessio, 2013).

Dentro de las cinco fueras de Porter, que se han emplear para el análisis del proyecto del Puerto Salinas - Huacho y sus competidores, se define al poder de negociación de los proveedores, como la primera fuerza de competitividad, el poder de negociación de los compradores, como la segunda fuerza, la amenaza de los sustitutos y de los entrantes, como la tercera y cuarta fuerza respectivamente.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Por ser el Puerto Salinas - Huacho un proyecto, al hablar de proveedores estamos hablando de las empresas que brindan los servicios directos e indirectos para el funcionamiento de los diferentes terminales portuarios que ya operan en el Perú; en los directos hablamos de los agentes marítimos y las empresas que brindan los servicios de: estiba, desestiba, lanchaje, refrigeración y cabotaje; las cuales tienen alta incidencia en la eficiencia de las operaciones del puerto y en el servicio otorgado a las naves (Freire, 2007). Empresas que actualmente y en su mayoría se encuentran agrupadas en la Asociación Peruana de Agentes Marítimos (APAM) y que operan en el Perú tanto en puertos marítimos, como fluviales y lacustres (APAM, 2015).

Por otra parte, al hablar de las empresas de servicios portuarios indirectos, nos referimos a los proveedores que brindan un servicio específico a las anteriores y que también son parte de la cadena logística, que de no funcionar óptimamente ni ser competitivos a nivel de costos y tiempos, el proyecto del Puerto Salinas - Huacho ya no sería atractivo para los clientes finales.

Estos dos tipos de servicios son consideradas como proveedores con un alto poder de negociación debido a que, en el caso de las empresas navieras ellas podrían elegir usar otro puerto como el Terminal Portuario del Callao (TPC), y en el caso de las empresas del tipo de servicio indirectos ante una inadecuada gestión o relacionamiento con los administradores o concesionarios del puerto, podrían ocasionar paralizaciones de las actividades. En la Tabla 7 se presentan las principales agencias marítimas que brindan los distintos servicios logísticos portuarios y que están inscritas en la APAM.

Tabla 7

Agencias Marítimas Asociadas que Operan en el Perú

Número	Nombre de la empresa
1	Agencias Universales Perú S.A.
2	Cargomar S.A.
3	Cosco Perú S.A.
4	Facilidad Portuaria S.A.C.
5	Terminales Portuarios Peruanos S.A.C. - TTP
6	Gyoren del Perú S.A.C.
7	Ian Taylor Perú S.A.C.
8	Iturri S.A.
9	Marítima Mercantil S.A.C.
10	Empresa Marítima del Sur S.A.C.
11	Marko Busonich S.R.L.
12	Milne Servicios Marítimos S.A.
13	Mediterranean Shipping Company del Perú S.A.C.
14	Nautilus S.A.
15	Transtotal Agencia Marítima S.A.
16	Port Logistics S.A.C.
17	Rasan S.A.
18	Representaciones Navieras y Aduaneras S.A.
19	South Shipping Limited S.A.
20	Transmares Representaciones Marítimas y Comerciales S.A.C.
21	Transmeridian S.A.C.
22	TMA S.A.C.
23	Unimar S.A.
24	Yacht Maritime Document S.A.
25	Marservice S.A.C.

Nota. Tomado de “Directorio APAM 2014-2017,” por la Asociación Peruana de Agentes Marítimos (APAM), 2015. Recuperado de <http://www.apam-peru.com/web/directorio-apam>

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Por ser el Puerto Salinas - Huacho un proyecto a desarrollarse, se está definiendo como segunda fuerza a los compradores, y que están definidos como a todas aquellas agencias que han de utilizar el Puerto Salinas - Huacho para el traslado de productos, mercancías y materiales de clientes internos que han de contratarlas para este servicio, clientes como las diferentes empresas agroindustriales, mineras, petroleras, comerciales, turísticas, entre otras, no solo peruanas sino también del Brasil; Las que a su vez tendrían un poder de negociación alto para con el puerto, debido básicamente al alcance de su servicio, requerimiento de infraestructura adecuada, volumen de tráfico de mercancías y los precios del servicio por los que estarían dispuestos a pagar.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

El Puerto Salinas - Huacho es un proyecto a desarrollarse, que actualmente ha sido declarado de necesidad regional mediante Ordenanza Regional número 01-2008-CR-RL y presentado en mayo de este año al Congreso de República como Proyecto de Ley 4523/2014-CR para su aprobación, presenta un posible sustituto a nivel nacional que sería el proyecto del Puerto Isla San Lorenzo. A nivel internacional existe un corredor al norte de Chile que une Arica con el puerto Santos de Brasil, que podría ser una amenaza para unificar el Océano Pacífico con el Atlántico.

El Puerto Isla San Lorenzo estaría ubicado en la isla del mismo nombre, provincia del Callao. El proyecto supone utilizar la totalidad de la isla para sus instalaciones y facilidades además de ganar espacio al mar por el lado al Nor – Oeste de la isla, ganando terrenos mediante el relleno con rocas y tierra provenientes del Cabezo San Lorenzo y Cerro La Mina, en una extensión de 1,463 Hectáreas. Todo esto para la construcción de obras del tipo mega aeropuerto, mega puerto y mega terrapuerto, como para la infraestructura vial, de servicios de almacenaje de carga y de fluidos, de servicios logísticos en apoyo de las aeronaves, naves y

vehículos rodantes, a la carga y a los pasajeros. Pero, actualmente este proyecto ha caído en entrampamientos de orden político desde el 2009, llegando a ser declarado por Proinversión como proyecto de inversión con fines inmobiliarios turísticos y comerciales. Con esto podemos afirmar que el proyecto del Puerto Isla San Lorenzo estaría imposibilitado legalmente de concretizarse; por lo tanto, el único posible sustituto para el proyecto del Puerto Salinas de Huacho está inviable su ejecución.

Existe un corredor entre Chile – Bolivia – Brasil que conecta el puerto de Arica e Iquique con el Puerto Santos, el principal puerto de Brasil, como se muestra en la Figura 20, pero el puerto de Arica o Iquique no ofrece el calado adecuado para el arribo de embarcaciones de grandes dimensiones, así como una mayor longitud de ruta marítima hacia Asia, por lo que su impacto en el mega puerto sería mínimo.



Figura 20. Corredor interoceánico Chile – Bolivia – Brasil. Tomado de “Corredor interoceánico Chile – Bolivia – Brasil,” por la Confederación Nacional de Dueños de Camiones de Chile. (s.f.). Presentación para la Cámara Interamericana de Transporte, p. 3.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Las amenazas de nuevos entrantes al Puerto Salinas - Huacho son bajas para proyectos de esta envergadura, ya que representan grandes inversiones de dinero que tendrían

que ser financiados básicamente por el sector privado de procedencia externa. A esto sumado el hecho que un nuevo terminal portuario entrante en la costa peruana debería cumplir con todas las exigencias de orden legal que exige en gobierno peruano para este tipo de proyectos.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Respecto a la rivalidad entre los competidores existentes o como este caso, de proyectos similares por desarrollar en la zona de influencia, se he de considerar que es alta; básicamente debido a la existencia cercana del puerto del Callao el cual está en un proceso de modernización del servicio y ampliación del mismo, lo que le está permitiendo mejorar su infraestructura portuaria y reducir los tiempos de atención. Seguidamente se debe considerar al puerto de Chimbote como segundo competidor potencial al proyecto del Puerto Salinas - Huacho, ya que este puerto plantea un desarrollo para el mediano plazo en función al incremento de carga en tráfico de contenedores.

Puerto Callao. El Terminal Portuario del Callao (TPC) es el principal contacto del Perú con el mundo por su posición geoestratégica central y con una concentración muy alta de operaciones en el movimiento de contenedores de importación y exportación. Actualmente se encuentra administrado por el Consorcio APM Terminals Callao, integrado por las empresas APM Terminals (Países Bajos), Callao Port Holding (Países Bajos) y Central Portuaria (Perú), quienes iniciaron sus actividades en el 2012, año en el que invirtieron más de US\$ 206 millones (de un total de \$/. 749 millones), como parte de un plan integral de modernización del puerto, con el objetivo de constituirse en un puerto *hub* de esta parte del continente (APN, 2015c).

El TPC, ocupó el sexto lugar en América Latina y El Caribe, al incrementar su movimiento de contenedores para el comercio exterior, con un total de 1.9 millones, durante el 2014. Asimismo se destaca, que el puerto chalaco fue uno de los que más crecimiento con un 8% más de contenedores movidos respecto del 2013 (Gestión, 2015).

El TPC, se ubica en la zona centro occidental del Perú, teniendo acceso a los principales mercados de países de la Cuenca del Pacífico. Sus coordenadas son: latitud 12° 04'00'' Sur y longitud 77°09'00'' Este, con una superficie de 146.98 Km². Mantiene conectividad con los siguientes puertos del mundo: Manzanillo, Los Ángeles, Sidney, Wellintong, Singapur, Filipinas, Hong Kong, Keelung, Nagoya, Busan y Yokohama. Siendo un puerto cuyas especialidades de carga y descarga son: carga a granel, granel limpio, líquido, fraccionada, carga de proyecto, contenerizada, rodante concentrado de minerales y cruceros. Entre las líneas navieras de carga regular que trabajan en el TPC destacan: APM Terminals, BBC Chartering, China Shipping, APL, MSC, Maersk Line, Evergreen, Eculine, Happalg Lloyd, Hamburg Sud y CMA – CGM (Intelligence online, 2015).

El terminal de contenedores Muelle Sur esta operado por DP World Callao cuya concesión inició desde mayo de 2006 por un periodo de 30 años, ha mejorado sus instalaciones para el 2014 mediante la ejecución de las siguientes obras: dos amarraderos con 650 m de frente de atraque y 22.8 hectáreas anexas. El área de respaldo permitirá el almacenamiento estimado de 830,000 TEU's (500,000 contenedores), y expansión adicional a la Fase 1, hasta 960 m de frente de atraque y 30.3 hectáreas anexas que permitirá atender 1.25 millones de TEU's (750,000 contenedores), permitiéndole incrementar con todo esto su capacidad a 850 mil TEUS anuales (APN, 2015b).

El terminal norte Multipropósito esta operado por APM Terminal Callao cuya concesión inició en mayo del 2011 por un periodo de 30 años, el que se encuentra en un periodo de modernización de sus instalaciones y servicios que constan de dos fases, la cual tienen contemplado desde ampliaciones de áreas físicas e infraestructura, dragado, instalación de fajas transportadoras y adquisición de equipamiento para maniobras de carga y descarga, las cuales han de permitir incrementar su capacidad a 2.9 millones de TEU, al final de las dos

fases. La recepción total de obras y equipamiento portuario de las Etapas 1 y 2 de la primera fase del citado proyecto, está prevista para enero de 2016 (APN, 2015b).

El Terminal Concentrado de Minerales, operado por Transportadora Callao y concesionado desde enero de 2011 por un periodo de 20 años, ha mejorado sus instalaciones en el 2014 mediante la ejecución de las siguientes obras: instalaciones para la ubicación de la torre de transferencia que recibirá los concentrados de minerales desde los distintos depósitos, obras en tierra para el soporte estructural de un sistema hermético de faja transportadora para trasladar en su ruta los concentrados de minerales entre el punto de acceso público y el muelle propuesto y finalmente el dragado inicial al pie del muelle que permita obtener una profundidad que garantice la llegada de las naves, así como el dragado de dicha área para mantenerlo inicialmente en 14.00 m; todo esto con el objetivo de incrementar su capacidad de 5.6 millones de TM por año (APN, 2015b).

Dentro de los indicadores de productividad que se tiene del TPC correspondiente al periodo 2014, referidos a los mayores tiempos promedio de espera en bahía, se tienen: naves graneleras con 1 día y 17 horas promedio, naves pesqueras con 2 días y 1 hora promedio y naves mineraleras con 3 días y 10 horas promedio. Con respecto a los indicadores de productividad por tipo de carga (Tabla 8) de los terminales portuarios administrados por APM Terminals Callao (APMTC), DP World Callao (DPWC) y Transportadora Callao (TC), se tiene que la productividad promedio de granel sólido general y fertilizantes fue 331 y 240 toneladas métricas/hora, respectivamente en el TPC – APMTC. La productividad promedio de minerales del terminal de Transportadora Callao (TC) fue de 708 toneladas métricas/hora y la productividad promedio de las grúas pórtico de muelle de los terminales portuarios DPWC y APMTC fueron 34 y 27 contenedores/hora, respectivamente (APN, 2015b).

En las Tablas 8 y 9, se muestran algunas características trascendentales de los principales terminales del puerto del Callao.

Tabla 8

Indicadores de Productividad por Tipo de Carga en el Puerto del Callao año 2014 – 2013

Año	DPWC			APMTC			TC	
	Contendorizada			Granel sólido				
	Empleando grúas pórtico (\geq 25 cont / hr)	Empleando grúas pórtico (\geq 25 cont / hr)	Empleando grúas propias de la nave (\geq 10 cont / hr)	Carga Fraccionada (100 TM / hr)	Granel general (400 TM / hr)	Fertilizantes (300 TM / hr)	Carga Rodante (80 TM / hr)	Granel sólido Minerales (1600 TM / hr)
Año 2013	35	26	12	147	308	218	139	-
Año 2014	34	27	15	172	331	240	162	708

Nota. Tomado de “Plan Nacional de Desarrollo Portuario 2012,” por Autoridad Portuaria Nacional (APN), 2015e. Lima, Perú: Ministerio de Transportes y Comunicaciones .

Tabla 9

Terminal Portuario APM Terminals - Callao

Posición del Terminal	Lat. 12° 02' 48" (S) - Long. 77° 08' 47" (O)
Tipo de Amarradero	Espigón
Máximo Calado	10 mts. - 12.5 mts.
Máxima Eslora	181 mts. - 390 mts.
Tipo de Carga	Harina de pescado, fertilizantes, concentrados de mineral, carga general, vehículos y contenedores
Remolcadores requeridos	2 remolcadores para el amarre y desamarre
Lanchas requeridas	1 lancha para practico

Nota. Tomado de “Sucursales y puertos,” por Cosmos Agencia Marítima, 2015a. Recuperado de <http://www.cosmos.com.pe/content/Index.aspx?aID=99>

De las tablas mostradas se puede observar que el mejor calado lo tiene el terminal portuario Dubai Ports World (DPW) - Callao con 16 m, esto significa que en este puerto no podrían operar barcos grandes que requieren mayores profundidades de agua vertical, es decir mega barcos como los que anclan en el puerto de Rotterdam.

Puerto Chimbote. El Puerto de Chimbote, está ubicado en el departamento de Ancash. La distancia de dicho puerto hacia Lima por carretera es de 431 Kilómetros, mientras que la distancia por mar hacia el puerto es de 201 millas. Actualmente el puerto se encuentra

bajo la administración de la Autoridad Portuaria Regional de Ancash (APR Ancash). El Puerto de Chimbote tiene como zona de influencia la zona del norte chico, y en particular sobre el departamento donde se ubica. El principal producto que transita por el Puerto de Chimbote es la harina de pescado; sin embargo, también presenta, en menor proporción, tránsito de minerales (APN, 2015a).

El Puerto de Chimbote cuenta con dos muelles tipo espigón, con cuatro amarraderos. El primero donde se moviliza carga general y contenedores, el cual tiene una longitud de 185 m de largo por 16 m de ancho con profundidades de 9 m. Este muelle cuenta con 2 amarraderos (1A y 1B), con capacidad para atender naves de hasta 15,000 DWT. El segundo muelle donde se moviliza minerales, tiene una longitud de 54 m de largo por 18 m de ancho con profundidades de 6 m, con capacidad para atender naves hasta 1,000 DWT. Este muelle utiliza dos amarraderos (2A y el 2B). Dispone de un almacén de saquería y contenedores de un área de 14,728 m². Asimismo, cuenta con un almacén que tiene una capacidad de 1,844 TM y con una zona de almacenamiento al descubierto con un área de 14,728 m² (APN, 2015e).

El Puerto de Chimbote es considerado como el segundo competidor del Puerto Salinas - Huacho, después del Callao, básicamente por su ubicación geográfica en la que se encuentra y por el gran interés que tiene la nueva administración (que asumió la dirección desde julio del 2013) respecto a concesionar el puerto con el objetivo primordial de modernizarlo. El Puerto de Chimbote en el 2012 que se encontraba bajo la administración de ENAPU se caracterizó por brindar servicios a la carga de exportación de harina de pescado, atendiendo ese año 2011 un total de 155,958 toneladas métricas de carga, las cuales se distribuyeron en los movimientos de: exportación 140,023, importación 15,915 y cabotaje 20 toneladas métricas. El total de naves atendidas alcanzó a 489 naves de las cuales 31 fueron naves

comerciales de alto bordo y 458 naves menores dedicadas a la actividad pesquera (ENAPU, 2013).

Para el primer semestre del 2013, en que aún se mantuvo bajo la misma administración, El puerto de Chimbote realizó un movimiento de carga de 50,773 toneladas métricas de carga, las cuales se distribuyeron en los movimientos de: exportación 40,849, importación 5,992 y cabotaje 3,932 toneladas métricas. El total de naves atendidas alcanzó a 187 naves de las cuales 18 fueron naves comerciales de alto bordo y 169 naves menores dedicadas a la actividad pesquera (ENAPU, 2014).

En la Tabla 10 se muestra algunas características del principal Terminal Portuario del puerto de Chimbote que nos da una idea de las ventajas comparativas que posee este puerto:

Tabla 10

El Puerto de Chimbote

Tipo de Amarradero	Muelle
Máximo calado	8.5 mts.
Máxima eslora	185 mts.
Tipo de Carga	Acero, Harina de pescado
Remolcadores requeridos	2 remolcadores para el amarre y 2 para el desamarre
Lanchas requeridas	1 lancha

Nota. Tomado de “Principales puertos: Terminal portuario Chimbote,” por Cosmos Agencia Marítima, 2015b. Recuperado de <http://www.cosmos.com.pe/content/Index.aspx?aID=98>

Actualmente la Autoridad Portuaria Nacional viene evaluando un total de cuatro propuestas de modernización en infraestructura portuaria a nivel nacional y dentro de los cuales se encuentra el Puerto de Chimbote, para lo cual está contemplando modernizar su infraestructura en tráfico de contenedores con el objetivo de disminuir los costos de flete marítimo a los usuarios nacionales e internacionales. Esta modernización estará del orden de los USD. 74.4 millones (APN, 2015a).

Puerto Huacho. El Terminal Portuario de Huacho está ubicado en el distrito de Huacho, provincia de Huaura, departamento de Lima en las siguientes coordenadas geográficas: Latitud Sur: 77° 37' y Longitud Oeste: 11° 07'. Este es un muelle primordialmente de lanchonaje con una longitud total de 223.00 m de largo por 16.00 m de ancho y una profundidad operativa de 12 pies. La influencia de este puerto se extiende por las provincias de Huaura y de Chancay, donde se desarrollan las principales industrias productoras de harina de pescado (Transmarine Oil,2015).

El Terminal Portuario de Huacho se comunica con la Panamericana Norte a través de la vía urbana. Consta con facilidades de atraque mediante un muelle del tipo espigón, almacenes y zonas por aproximadamente 3,500 m², 06 grúas menores y 01 balanza camionera. Siendo uno de sus principales inconvenientes la cercanía al puerto de Supe que al compartir la misma área de influencia, conlleva a que una de las dos instalaciones deje de operar cuando la otra está desarrollando operaciones (APN, 2015e).

El Terminal Portuario de Huacho en el ejercicio 2012 registró una atención total de carga de 3,145 toneladas métricas recibiendo 610 naves menores, menores ingresos económicos del 5%, como efecto de la veda de la pesca de anchoveta; para el año 2013 movilizó un total de 7,255 toneladas métricas de carga y 875 naves menores; y para el ejercicio 2014 este terminal movilizó un total de 7,290 toneladas métricas de carga y 763 naves menores, representando una disminución del 12.8% en el movimiento de naves menores (ENAPU, 2015a).

3.6 El Puerto Salinas – Huacho y sus Referentes

El hablar de los referentes en la industria portuaria es hablar de los más sobresalientes puertos que facilitan el transporte marítimo en el mundo, y por ende 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 (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD], 2013).

Para el proyecto del Puerto Salinas - Huacho, los referentes identificados y que se han seleccionado teniendo en cuenta características como: (a) ubicación geográfica y estratégica por su relación con el comercio y vinculación con el ámbito Asia-Pacífico y Asia-UE; (b) modernidad de sus instalaciones; y (c) vías de accesibilidad e infraestructura; todos esto, con el objetivo de comprender el contexto global en el que se desenvuelve la infraestructura portuaria, corresponden a los puertos de Singapur y Rotterdam.

Las principales variables económicas de estos países, se han desenvuelto en los últimos tres años, como se puede apreciar en la Tabla 11.

Tabla 11

Comparativo de Poblaciones y de PBI, desde el 2012 al 2014

País	Población (July 2015 est.)	PBI (2014) (US\$)	Var. PBI			PBI per cápita		
			2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)	2012 (US\$)	2013 (US\$)	2014 (US\$)
Singapur	5,674,472	445.2 billion	3.40	4.40	2.90	77,000	80,400	82,800
Holanda	16,947,904	798.6 billion	-1.60	-0.70	0.80	47,300	46,900	47,400
Perú	30,444,999	371.3 billion	6	5.80	2.40	10,900	11,500	11,800

Nota. Tomado de “The World Factbook: South America: Peru,” por Central Intelligence Agency (CIA), 2015. Washington, DC: Autor.

En donde, la economía holandesa muestra un lento pero progresivo mejoramiento en el 2014, contrariamente a la economía peruana y singaporense, que muestran una desaceleración de sus economías para el 2014 haciéndose más notorio en el Perú, situación que no ha de cambiar demasiado para este 2015.

Puerto de Singapur. La República de Singapur, está situada al sureste de Asia, entre las islas de Malasia e Indonesia. La superficie total de su territorio es de 697 Km², de los cuales 687 Km² son tierras y 10 Km² son aguas. Singapur al día de hoy, sostiene 21 tratados de libre comercio y Acuerdos de Asociación Económica en vigor con 32 socios económicos,

que en conjunto representan el 80% de sus exportaciones. Actualmente, Singapur tiene un alto interés en formar parte de Tratado de Libre Comercio denominado Acuerdo Estratégico Trans-Pacífico de Asociación Económica (TPP, por su sigla en inglés), el que está conformado por doce países (incluido Singapur): Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Chile, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Perú, los Emiratos Unidos y Vietnam. Debido a que con la consolidación de este tratado, Singapur prevé lograr un amplio acuerdo de libre comercio regional Asia-Pacífico, y por ende una mayor integración económica. (Ministry of Trade & Industry Singapore, 2015).

La razón de negocio del puerto de Singapur consiste en la transferencia de contenedores de un buque a otro buque para su destino final. Debida a su ubicación estratégica al estar en el corazón del sudeste de Asia le ha permitido convertirse en el nexo de las principales rutas de navegación en el comercio mundial. Permitiéndole estar conectado a 600 puertos, con salidas diarias a los principales puertos de escala en el mundo (ProEcuador, 2012).

Considerado como el segundo puerto de mayor actividad en el mundo, con un movimiento anual de 32'240,000 TEUs y un crecimiento respecto al año anterior de (3.1%) del 2014, es capaz de recibir toda clase de naves como: (a) naves contenedoras, (b) naves de carga, (c) ro-ro ships, (d) cargo freighters, (e) coasters, y (f) lighters; permitiéndole recibir unos 300 barcos diarios; en promedio, cada barco se descarga en 40 minutos y los terminales portuarios trabajan 24 horas al día. Básicamente debido a sus seis terminales ubicados en: (a) Tanjong Pagar, (b) Keppel, (c) Brani, (d) Pasir Panjang, (e) Sembawang, y (f) Jurong (PSA Singapore Terminals, 2015).

Alrededor del 85 por ciento de los contenedores que llegan a Singapur son transbordados a otros puertos de menor escala. En la terminal de contenedores Pasir Panjang, súper grúas de muelle Post-Panamax han sido instaladas para atender algunos de los barcos

más grandes del mundo, siendo estas grúas de muelle dinámicas las primeras de su tipo en la región. Actualmente es administrado por la Autoridad Marítima y Portuaria de Singapur y las compañías navieras que trabajan como operadores del puerto de Singapur, para este modelo de transbordo son: hub y Spoke (principal operador de línea de alimentador) y Cross Strings (operadora principal de la línea de información) (*The Maritime & Port Authority of Singapore*, 2015).

Con sede en Singapur, Jurong Port es un operador portuario multipropósito líder internacional de manejo en general, a granel y carga en contenedores. Hoy en día, la principal terminal de puerta de enlace en Singapur acoge a más de 15,000 buques cada año tanto de la región como a nivel internacional. La principal terminal cuenta con 32 camas, capaces de servir a las diversas necesidades de la industria marítima. Sus literas, con corrientes de aire que van desde 2,2 a 15,7 m, tienen capacidad para buques de hasta 150,000 toneladas de peso muerto. Dentro de la terminal, hay 174,000 m² de instalaciones de almacenamiento y una de las mayores terminales de cemento de uso común en el mundo. Las instalaciones multiusos en la terminal principal de Jurong permiten la carga y descarga de: (a) gráneles líquidos y sólidos, (b) carga general, incluidos los de carga pesada en contenedores (Jurong Port, 2015). La visión del Puerto de Singapur es “ser un operador líder internacional de puertos de usos múltiples” (Jurong Port, 2015, párr. 3).

Puerto de Rotterdam. El puerto de Rotterdam está ubicado en Holanda, específicamente en el Mar del Norte y es el puerto de entrada al mercado europeo el cual tiene más de 150 millones de consumidores que viven en un radio de apenas 500 kilómetros desde Rotterdam, 500 millones de consumidores en toda Europa, los cuales son accesibles por tierra en menos de 24 horas. Con un rendimiento anual que asciende a unos 450 millones de toneladas. Esto hace que el puerto de Rotterdam sea considerado como el puerto más grande de Europa (Port of Rotterdam, 2015a).

El puerto de Rotterdam es un extenso complejo industrial de 12,500 hectáreas a lo largo de los 57 kilómetros del canal de navegación, equipado para manejar los productos químicos, minerales, gráneles líquido, carga seca a granel, vehículos, carga general y carga refrigerada, que mediante buques nodriza y buques para el cabotaje conectan vía marítima al puerto de Rotterdam con más de 200 puertos europeos, a menudo con varias salidas al día. Los buques que realizan navegaciones de corta distancia o alimentadores (short sea/feeder) representan una alternativa cada vez más importante para el transporte de mercancías a través de las carreteras más transitadas de Europa (Mar & Gerencia, 2015).

Dentro del puerto y complejo industrial, la Autoridad Portuaria de Rotterdam es responsable de la administración, desarrollo y la mejora de los cuatro modos de accesibilidad: (a) navegación interior, (b) ferroviario, (c) por carretera, y (d) tuberías. Debido a su céntrica ubicación y excelentes conexiones intermodales, Rotterdam es uno de los puertos de transbordo de carga más importante del mundo. Cada año, arriban aproximadamente unos 35,000 buques vía marítima y unas 110,000 embarcaciones del corazón de Europa a través de la vía fluvial. Este puerto es lo suficientemente profundo para recibir los buques más grandes del mundo, como los petroleros, los mineraleros y buques porta-contenedores. Frente a la costa, en el Mar del Norte, el Eurogeul se ha dragado para tal fin. El Eurogeul tiene una profundidad de 23 m y tiene 57 kilómetros de largo. Maasvlakte 2 en breve será accesible para los buques porta-contenedores del futuro. Con una profundidad de 20 m, el puerto es accesible para los buques porta-contenedores que no pueden atracar en otros puertos europeos (Mar & Gerencia, 2015).

Rotterdam ha sido uno de los centros más importantes del mundo en petróleo y productos químicos desde hace varias décadas. Muchas de las compañías químicas y de petróleo más grandes del mundo se encuentran allí. En el puerto, hay cuatro refinerías de petróleo a escala mundial y más de 40 empresas químicas y petroquímicas. Tres productores

de gases industriales han establecido operaciones en Rotterdam, así como 13 tanques de almacenamiento más importantes y las empresas de distribución. Por esta razón muchas empresas químicas y de aceites se han ubicado en Rotterdam: logística de primera clase y las opciones de transporte; la disponibilidad de una amplia gama de materias primas químicas; un alto grado de integración operativa entre las diferentes plantas químicas y las terminales de tanque de almacenamiento (Prezi, 2015). La visión del Puerto de Rotterdam es la siguiente:

Mejoramos continuamente el puerto de Rotterdam, para que sea el puerto más eficiente, seguro y sostenible en el mundo. Creamos valor para nuestros clientes mediante el desarrollo de las cadenas logísticas redes y clúster, tanto en Europa como en los mercados de crecimiento en todo el mundo. Como emprendedor de un puerto desarrollador, la Autoridad Portuaria es el socio para los clientes de clase mundial en los segmentos de mercado tales como la industria petroquímica, la industria de la energía y el transporte y la logística, mientras que al mismo tiempo estamos fortaleciendo la posición competitiva de los Países Bajos en su conjunto (Port of Rotterdam, 2015b, párr. 4).

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

Para el proyecto del Puerto Salinas - Huacho se han identificado diez factores clave de éxito, esto es considerando como si el proyecto fuese ya una realidad y con todas sus ventajas competitivas obteniéndose un puntaje de 2.70, su competidor más cercano es el Puerto del Callao que con todas sus bondades hace un puntaje de 2.45 porque en infraestructura califica con debilidad menor, puesto que el Callao no es un referente en este aspecto si consideramos los puertos de Rotterdam y Singapur, además el Puerto del Callao no tiene áreas aledañas por donde crecer y este tema sí que representa una debilidad mayor, otro de los aspectos que hace que este puerto califique poco es que por el lado de la seguridad representa también una

debilidad mayor ya que la inseguridad es reinante en este lugar. En la siguiente escala de competición se encuentra el Puerto de Chimbote con un puntaje de 2.1, este puerto pese haber sido elevado a la categoría de Puerto Mayor, gracias al Decreto Supremo del 9 de diciembre de 1,871, refrendado por el presidente José Balta como consta en los antecedentes del proyecto de ley N° 3938 / 2014-CR presentado por el Grupo Parlamentario Perú Posible que intenta declarar de necesidad pública e interés nacional la elaboración, ejecución y operación de proyecto “Modernización y ampliación del terminal portuario de Chimbote”, sin embargo este puerto no ha avanzado ni ha desarrollado acorde a las exigencias y el dinamismo del mercado global, pese a tener una ventaja comparativa muy significativa en el Paso del Norte, ubicado entre el cerro Chimbote y la isla Blanca, que tiene una profundidad de hasta 22 m y 200 m de ancho para dar servicio a buques de gran calado como informa la Autoridad Portuaria Nacional (APN, 2007), además califica con debilidad mayor en modernidad de infraestructura, personal capacitado, seguridad y administración.

El siguiente competidor potencial identificado es el Puerto de Huacho que califica en los factores clave de éxito con debilidad mayor en modernidad de infraestructura, áreas de expansión, personal capacitado, seguridad y administración, porque según un informe del Ministerio del Ambiente (MA, 2014), la información histórica sobre tsunamis ocurridos en la región central del Perú y que afectaron, en diferente grado, a las zonas costeras es bastante numerosa. Además, se han presentado derrumbes por gravedad y sobre todo por algún movimiento sísmico importante; afectando con mucha probabilidad a viviendas que se ubican al pie, así como a las embarcaciones menores que diariamente anclan en esta playa, de igual manera, este segmento del puerto hasta la altura del local de la Capitanía está expuesto a inundaciones marinas por marejadas, que afectarían a viviendas e instalaciones y a embarcaciones medianas que permanentemente están en proceso de reparación, por éstas razones, a este segmento del puerto se le califica como de “Peligro Muy Alto”.

Para el logro de la visión del Puerto Salinas - Huacho se han considerado los siguientes factores críticos de éxito como se puede observar en la Tabla 13: (a) ubicación; (b) calado (profundidad); (c) proximidad a rutas del mar; (d) modernidad de infraestructura; (e) áreas de expansión; (f) acercamiento a *stakeholders*; (g) personal capacitado; (h) seguridad; (i) administración; (j) vías de comunicación.

Otros posibles competidores del Puerto Salinas - Huacho son los que lista la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] en su ranking anual de puertos, que se muestra en la Tabla 12, estos puertos no se consideran en la matriz de perfil competitivo porque son puertos relativamente alejados y no compiten directamente.

Se sabe que los puertos son de vital importancia porque permiten el comercio internacional, la mayoría de mercancías se movilizan en contenedores y largos buques viajando alrededor de todo el mundo. De acuerdo al número de contenedores TEU (contenedores de 20 pies de largo) la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), elabora un ranking anual de puertos. Como se indica en la Tabla 12 De forma equivalente que la MPC se ha trabajado la Matriz Perfil Referencial (MPR), en el cual se considera los mismo 10 factores críticos de éxito para nuestro proyecto del Puerto Salinas-Huacho, obviamente esto es considerando como si el proyecto fuese ya una realidad y con todas sus ventajas competitivas, gracias a esta consideración nuestro puerto alcanzaría un puntaje de 2.7 que está muy cercano a los puertos de Singapur y Rotterdam porque una vez terminado la construcción del Puerto Salinas-Huacho, de acuerdo a las especificaciones que contempla el proyecto, este se convertirá en uno de los puertos más importantes de Sudamérica y del Perú, conjuntamente con el Puerto del Callao, este hecho lo podemos asegurar sustentado en la mayor ventaja competitiva que posee, encontrarse geoestratégicamente ubicado en la parte central de América de Sur, unido a las mayores rutas marítimas del mundo y el gran calado que posee esta bahía Punta Salinas.

Tabla 12

Ranking de Puertos 2014

Ranking	Puerto	País	2013 (TEU)	2014 (TEU)	Variación % 2014/2013
1	Balboa	Panamá	3,187,387	3,468,283	9
2	Colón	Panamá	3,356,060	3,286,736	-2
3	Santos	Brasil	3,221,348	3,040,231	-6
4	Manzanillo	México	2,118,186	2,368,741	12
5	Cartagena	Colombia	1,987,864	2,236,551	13
6	Callao	Perú	1,856,020	1,992,473	7
7	Kingston	Jamaica	1,703,949	1,638,113	-4
8	Guayaquil	Ecuador	1,519,059	1,621,381	7
9	Buenos Aires	Argentina	1,784,800	1,400,760	-22
10	Freeport	Bahamas	1,500,000	1,400,000	-7
11	San Juan	Puerto Rico	1,269,902	1,319,961	4
12	San Antonio	Chile	1,196,844	1,093,625	-9
13	Limón-Moin	Costa Rica	1,053,734	1,089,518	3
14	Valparaíso	Chile	910,780	1,010,202	11
15	Lázaro Cárdenas	México	1,051,183	996,654	-5
16	Caucedo	República Dominicana	1,083,208	915,101	-16
17	Buenaventura	Colombia	851,101	855,404	1
18	Veracruz	México	866,966	847,370	-2
19	Montevideo	Uruguay	826,962	775,997	-6
20	Puerto Cabello	Venezuela	766,813	-	-

Nota. Adaptado de “Movimiento de contenedores en puertos de América Latina y el Caribe, ranking 2014,” por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015b. Unidad de Servicios de Infraestructura DRNI. CEPAL: Naciones Unidas.

Tabla 13

Matriz Perfil Competitivo del Puerto Salinas-Huacho.

Factores clave de éxito	Peso	Puerto Salinas – Huacho, Perú		Puerto Callao, Perú		Puerto Chimbote, Perú		Puerto Huacho, Perú	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Ubicación	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
2 Calado (Profundidad)	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30
3 Proximidad a rutas del mar	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15
4 Modernidad de infraestructura	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10
5 Áreas de expansión	0.15	3	0.45	1	0.15	2	0.30	1	0.15
6 Acercamiento Stakeholders	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
7 Personal capacitado	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
8 Seguridad	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10
9 Administración	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10
10 Vías de comunicación	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Total	1.00	2.70		2.45		2.10		1.60	

Singapur y Rotterdam representan los puertos más importantes del mundo debido a sus ubicaciones céntricas y excelentes conexiones con las rutas del mundo, sobretodo Rotterdam es uno de los centros más importante petroleros y productos químicos, éstas han sido las mayores razones por las cuales se ha elegido como puertos referentes para el Puerto Salinas - Huacho; Singapur califica con ponderación de 3.85 ya que su ubicación es muy estratégica al estar en el corazón del sudeste de Asia y estar conectado a la mayor cantidad de rutas marítimas del mundo su infraestructura es completamente moderna, y la única desventaja con respecto al Puerto Salinas-Huacho es que no tiene hacia dónde crecer. Rotterdam califica con 3.90 porque casi en todos los factores críticos de éxito califica con la mayor ponderación.

(1) El presente plan estratégico toma en consideración información de la bahía Punta Salinas, lugar donde se ubicara el proyecto Puerto Salinas – Huacho.

Tabla 14

Matriz Perfil Referencial del Puerto Salinas-Huacho.

Factores Clave de Éxito	Peso	Puerto Salinas – Huacho, Perú		Puerto Singapur, Singapur		Puerto Rotterdam, Países Bajos	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Ubicación	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
2 Calado (Profundidad)	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
3 Proximidad a rutas del mar	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
4 Modernidad de infraestructura	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
5 Áreas de expansión	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
6 Acercamiento Stakeholders	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
7 Personal capacitado	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
8 Seguridad	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
9 Administración	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
10 Vías de comunicación	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		2.70		3.85		3.90

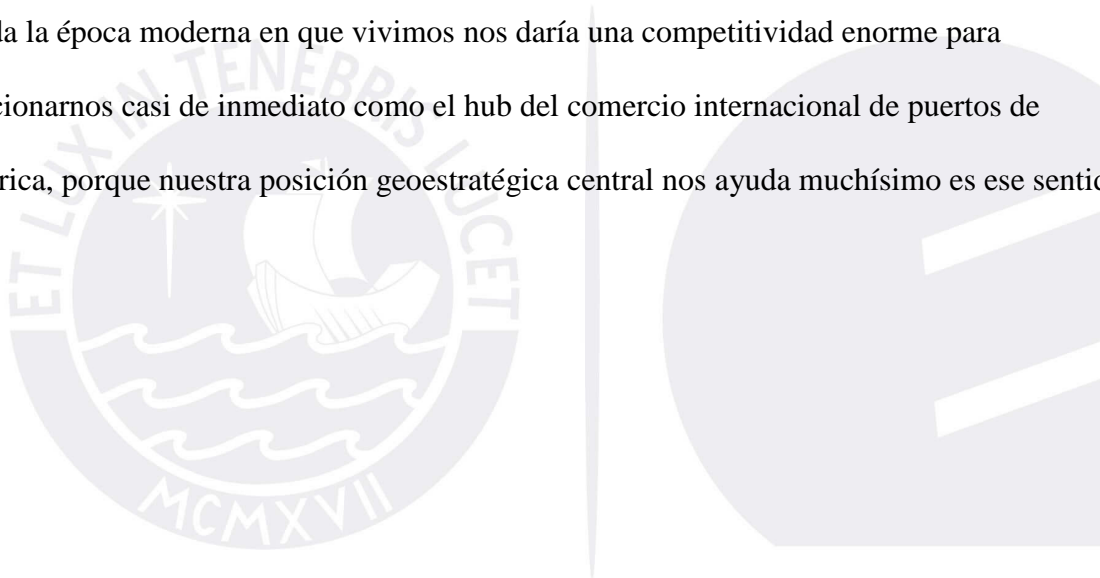
3.8 Conclusiones

Una de las amenazas más lamentables que tenemos que enfrentar, coyunturalmente, es la ignorancia de las personas que se oponen a este proyecto, opositores que no saben de la gran importancia estratégica que significa, para nuestro país, la construcción del Puerto Salinas - Huacho, un Puerto que nos permitiría competir con los mejores puertos del mundo como es el Puerto de Singapur y Rotterdam de Holanda. Ya que el actual presidente no tiene la capacidad para entender lo estratégico que este proyecto y otros proyectos de igual magnitud aportarían para el desarrollo del Perú. Es necesario que se tome protagonismo político nacional los MBA - CENTRUM, conscientes de que el Perú tiene un gran potencial para desarrollarse y ser uno de los países más importantes de mundo, pero en este momento nos gana la indiferencia, la ignorancia, la ineptitud enraizada en el gran porcentaje de

peruanos y peruanas que casi siempre se han equivocado eligiendo al peor de los candidatos como presidente encargado de guiar los destinos de nuestro Perú.

El calado o profundidad de las aguas de la bahía Salinas de Huacho tiene desde 20 m hasta llegar 50 m en la mejor zona, es una de las ventajas comparativas más importantes que posee este puerto y que hasta este momento no lo hemos convertido, como otras muchas cosas que tiene nuestro grandioso país, en ventaja competitiva que nos llevaría estar en iguales o mejores condiciones que otros países del primer mundo, países que gracias a sus puertos han desarrollado mucho más que nosotros como son los Puertos de Singapur y Holanda, que no superan en calado al Puerto Salinas - Huacho.

En este momento construir el Puerto Salinas - Huacho con todas las ventajas que nos brinda la época moderna en que vivimos nos daría una competitividad enorme para posicionarnos casi de inmediato como el hub del comercio internacional de puertos de América, porque nuestra posición geoestratégica central nos ayuda muchísimo en ese sentido.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo, se desarrolla el análisis interno de AMOFHIT del Puerto Salinas – Huacho ⁽²⁾, el cual permitirá conocer todos los factores internos de la organización como son los siguientes: (a) administración y gerencia (A), (b) marketing y ventas (M), (c) operaciones productivas y de servicios (O), (d) finanzas y contabilidad (F), (e) recursos humanos y cultura (H), (f) informática y comunicaciones (I) y (g) tecnología (T). A continuación se detalla cada uno de ellos.

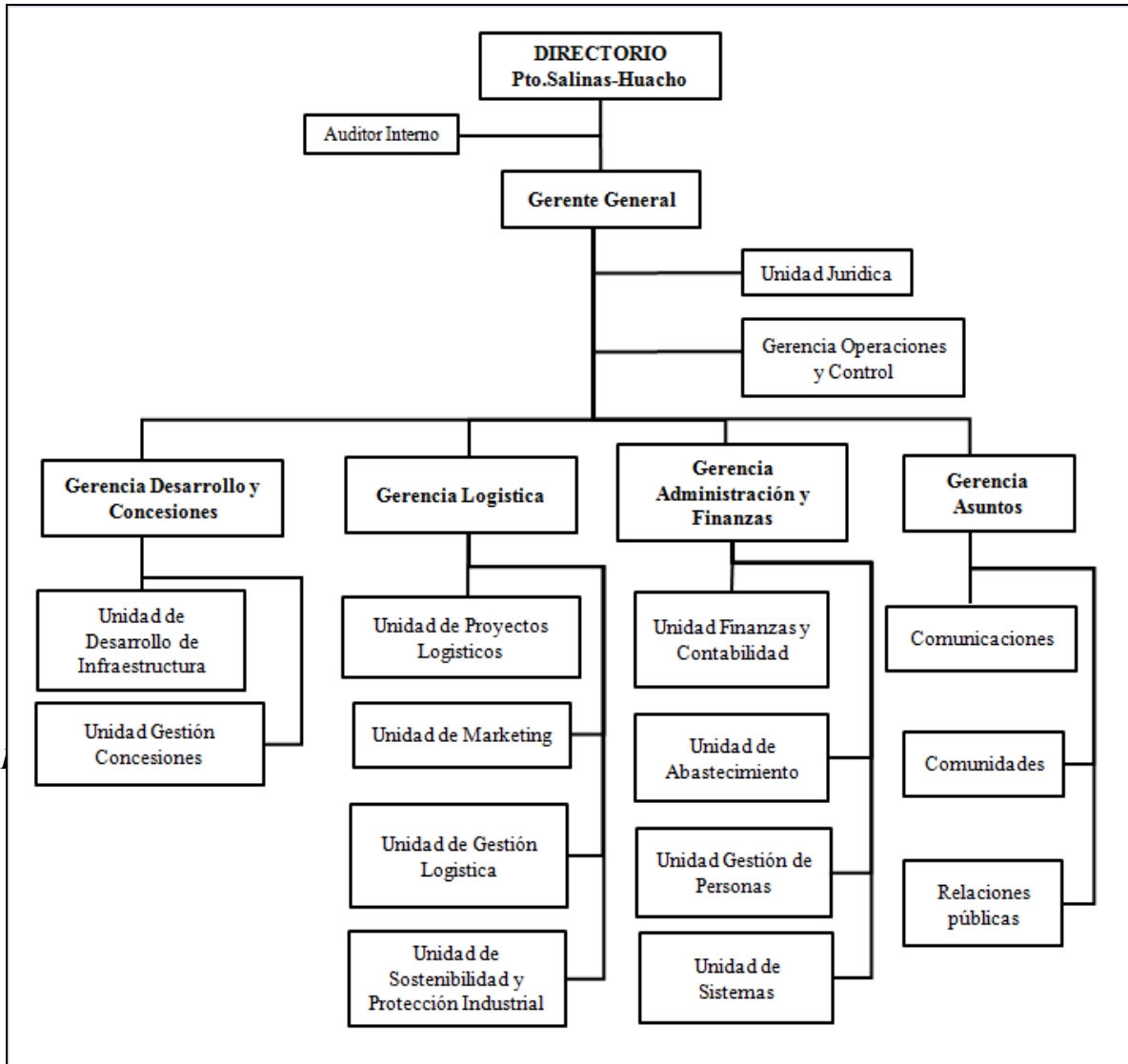
4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El Puerto Salinas - Huacho será administrado por una organización compuesta por profesionales de primer nivel en su especialidad, quienes serán convocados por la entidad privada, la cual viene mostrando gran interés en contar con los mejores ejecutivos para llevar la mejor gestión del puerto con la sociedad civil y el estado, la participación del gobierno peruano y la organización del puerto es de vital importancia para desarrollar las políticas de crecimiento y estabilidad económica, la integración, el bienestar de la región y el fomento del comercio internacional. Esta empresa privada tiene como principal misión atender toda la demanda de solicitudes portuarias que demanden sus clientes nacionales e internacionales, a través de la administración, operación y mantenimiento de sus instalaciones portuarias para llevar a cabo el embarque o descarga de todas las mercancías de una forma eficiente.

Al interior del puerto se presenta una organización de acuerdo a su normativa de gestión institucional que define las responsabilidades y funciones de cada área de soporte. Los principales objetivos que tiene la organización del Puerto Salinas - Huacho es planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos administrativos de la operación; así como organizar eficientemente las políticas en cuanto a la administración de puertos establecida por la organización

(2) El presente plan estratégico toma en consideración información de la bahía Punta Salinas, lugar donde se ubicara el proyecto Puerto Salinas – Huacho.



3. Asegurar las facturaciones y cobranzas a los clientes por los servicios portuarios según las cotizaciones establecidas.
4. Controlar y revisar los estados financieros, como son, el balance general y el estado de ganancias y pérdidas de su gestión.
5. Dirigir y ejecutar el plan comercial para promocionar el puerto, manteniendo y captando nuevos clientes, incrementando las inversiones mediante el manejo de imagen, comunicación social y difusión para contribuir al logro de los objetivos.

6. Garantizar el crecimiento constante y ordenado del puerto a través de una planificación al corto, mediano y largo plazo para asegurar la correcta operación y entrega del servicio.
7. Asegurar que el desarrollo de la operación de los servicios a las naves se realice en condiciones óptimas de protección y seguridad, administrando eficientemente la operación del centro de control de tráfico y señalización de mar para preservar la seguridad en el arribo, estancia y partida de los buques.
8. Implementar, organizar y hacer cumplir toda la normativa vigente de protección al medioambiente.
9. Implementar acciones requeridas para el mantenimiento, conservación, mejoramiento y construcción de obras de infraestructura para la correcta operación del puerto y su complejo industrial.
10. Implementar una infraestructura de nuevas tecnologías de comunicación adecuada que facilite obtener y administrar la información del Puerto Salinas – Huacho para que aseguren la fluidez de las comunicaciones en la toma de decisiones logísticas y operativas.
11. Asegurar responsablemente las buenas relaciones y acuerdos entre la comunidad y el puerto, promoviendo una buena vecindad de cooperación y coordinación en beneficio de toda la comunidad portuaria.
12. Mantener un canal abierto para comunicar y coordinar en todo momento con Aduanas sobre las operaciones de carga y descarga de las naves que hacen uso del servicio portuario.
13. Organizar y dirigir las acciones de resguardo para la seguridad y protección de la propiedad privada de todos los bienes e instalaciones del Puerto Salinas – Huacho.

En el Puerto Salinas – Huacho, el sustento de la administración del capital humano de la organización está fundamentado principalmente en el talento de cada profesional que le abra las posibilidades a ejercer nuevas y ambiciosas posiciones. Para ello, se realizan evaluaciones al personal de forma periódica, para saber cuál es su posición ideal y a la cual aspira el colaborador para lograr su mejor desempeño en beneficio del mismo y las necesidades de la organización.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Para todos los países del mundo y en especial para los que su economía se encuentra basada en la importación y exportación de productos, la gestión de marketing y ventas que realizan sus puertos es de vital importancia; ya que las empresas que hacen uso de este servicio, buscarán la satisfacción de sus clientes como un aspecto primordial y para llevar a cabo este propósito, será necesario implementar una serie de herramientas y estrategias que ayuden a que los administradores de los puertos contribuyan y se involucren en ese propósito, lo cual debe traducirse hacia el cliente final del puerto, como un excelente aliado para que otros países puedan consumir su determinado producto o servicio.

Para ello, el Puerto Salinas – Huacho buscará convertirse en el principal terminal marítimo de carga proveniente del Pacífico, por lo que se pondrá en marcha un gran plan de marketing y de inversiones que incluirán adquisición de moderna maquinaria portuaria y equipamiento de última tecnología para poder recibir buques de gran magnitud generando mayores oportunidades comerciales que permitan ofrecer un mejor y más competitivo acceso al comercio global; permitiéndole entregar un servicio de excelencia a los clientes e incrementando los volúmenes de carga, apuntando a este propósito de ser el principal terminal en la región y camino hacia convertirse en el puerto hub de la costa oeste de Sudamérica.

Tráfico de Carga en los Terminales Portuarios de Uso Público 2014

Principales puertos y terminales nacionales	Contenedores			Mercancía no contenedorizada	Gráneles sólidos			Carga Rodante (TM)	Total TM	
	TEU's	Unidades	TM		Minerales (TM)	Otros (TM)	Gráneles Líquidos (TM)		TM	%
Paita	204,555	115,676	1,334,095	115,957	0	240,747	44,554	0	2,055,584	4.53
Salaverry	415	405	2,470	24,007	335,786	2,254,267	37,639	0	2,654,989	5.85
Callao	1,992,473	1,264,655	19,801,341	1,824,593	2,517,320	4,523,804	2,819,364	344,776	35,088,326	77.30
Gral. San Martín / Paracas	0	0	176	231,136	262,954	1,190,619	2,366	698	1,687,949	3.72
Matarani	20,677	12,727	188,972	400,718	1,268,388	1,379,048	155,622	8,848	3,435,000	7.57
Ilo	2,563	1,987	26,106	88,102	0	324,439	2,119	0	445,316	0.98
MASP Arica	1,274	752	9,060	3,673	0	0	0	0	14,759	0.03
Supe	0	0	0	4,622	0	0	0	0	4,622	0.01
Huacho	0	0	0	6,680	0	0	610	0	7,290	0.02
Total	2,221,957	1,396,202	21,362,220	2,699,488	4,384,448	9,912,924	3,062,274	354,322	45,393,835	100

Nota. Tomado de "Movimiento de carga en los terminales portuarios de uso público," por Autoridad Portuaria Nacional (APN), 2015f. *Reporte APN 001-Agosto 2015.* Callao, Perú: Área de Estadísticas DOMA.

En el Puerto Salinas - Huacho, se tienen en cuenta todos los aspectos del marketing para poder convertir sus servicios en la mejor alternativa en el Perú y Sudamérica, convirtiéndolo en el preferido de la costa del pacífico sur. Para ello, se están centrando todas las políticas de marketing y ventas en los elementos que lo diferencien de su más cercana competencia, entre los que se encuentran los puertos del Callao, Chimbote y Huacho. Para lo cual marcar una diferenciación en la calidad del servicio, la distribución correcta de las mercancías y una publicidad adecuada, serán los puntos de partida para impresionar y causar un gran efecto a los clientes y país en general.

Respecto a las tarifas que cobrará el Puerto Salinas - Huacho, se puede mencionar que estas se clasificarán según las características del producto, al ser este puerto un terminal multimodal, se tendrá una diversidad de productos a cargar y descargar, los cuales pueden ir desde contenedores, líquidos y granos a granel.

Tabla 16

Tarifario de Servicios a Naves

Concepto	Unidad	Callao	Paita	Salaverry	Chimbote	Ilo
Amarre y desamarre						
Naves de travesía Internacional	Por c/operación	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Naves de tráfico de cabotaje	Por c/operación	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80
Uso de amarradero						
Naves de travesía Internacional	Por c/operación	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Naves de tráfico de cabotaje	Por c/operación	0.65	0.50	0.80	0.50	0.70

Nota. Los precios del Puerto Salinas – Huacho han sido asumidos en base a los precios de mercado de los otros puertos, ya que el puerto en mención se encuentra en etapa de proyecto. Tomado de “Tarifario general de ENAPU,” por la Empresa Nacional de Puertos (ENAPU), 2015b. Recuperado de <http://www.enapu.com.pe/web/tarifario.php>

Al hacer un análisis del mercado, por el cual se encuentra confinado el Puerto Salinas-Huacho, destacan las que se encuentran en su zona de influencia más próxima, la cual

(1) El presente plan estratégico toma en consideración información de la bahía Punta Salinas, lugar donde se ubicara el proyecto Puerto Salinas – Huacho.

corresponde a la región Lima, región norte y el comercio con el Brasil. Adicional a ello, tenemos el informe de la CEPAL del 2014, donde se resalta la importancia de los corredores económicos y comerciales IIRSA como ejes de integración y desarrollo que atraviesa Sudamérica e involucra la vinculación de los principales puertos en el pacifico y el Atlántico, en un territorio de 3.5 millones de km², que articula diversos nodos en Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Perú. El eje Mercosur-Chile vincula los principales centros económicos, ciudades y puertos, en un territorio que cubre gran parte de Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay (3.2 millones de km²). Dentro de estos tres ejes, las principales vías de integración son marítimas y la geografía limita la vinculación terrestre entre países no colindantes (CEPAL, 2014).

El Puerto Salinas - Huacho cuenta con un área comercial que se encargará exclusivamente de las funciones de marketing y ventas, las cuales serán enmarcadas en lo que el puerto tiene como principal característica y potencial. Esta área de marketing y ventas cuenta con recursos propios, quienes siempre están enfocados en administrar todo el desarrollo de las actividades comerciales, investigación de mercados, encuestas a usuarios del servicio y principales clientes.

Tabla 17

Tarifario Máximas de Servicios a la Carga

Concepto	Unidad	Callao	Paita	Salaverry	Chimbote	Ilo
Por tonelada de peso:						
Carga fraccionada	tonelada	5	4	6.8	2.5	4
Carga rodante	tonelada	15	15	15	14	25
Carga sólida a granel	tonelada	2	1.5	2	2	2
Carga líquida a granel	tonelada	1	1.25	1	1	1
Por contenedor:						
Contenedor con carga de 20'	unidad	60.00	50.00	60.00	60.00	60.00
Contenedor con carga de 40'	unidad	90.00	80.00	90.00	90.00	90.00

Nota. Los precios del Puerto Salinas – Huacho han sido asumidos en base a los precios de mercado de los otros puertos, ya que el puerto en mención se encuentra en etapa de proyecto. Tomado de “Tarifario general de ENAPU,” por la Empresa Nacional de Puertos (ENAPU), 2015b. Recuperado de <http://www.enapu.com.pe/web/tarifario.php>

4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O)

Según D'Alessio (2013), Operaciones y Logística es el área que se encarga de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios, y que involucra funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. El Puerto Salinas - Huacho es un puerto multimodal que tendrá las funciones de apoyo logístico, comercio y turismo de dimensiones internacionales, su ubicación estratégica permitirá el apoyo logístico al puerto del Callao y al centro del país, para ello se desarrollara: (a) aeropuerto logístico, (b) carreteras de interconexión con lima, el centro del país y la carretera interoceánica formando un corredor interoceánico de conexión con Brasil, (c) ferrocarril, (d) terminales terrestres y (d) facilidades diversas.

Las siguientes variables han sido seleccionadas por su importancia según D'Alessio (2013) en función a su aplicabilidad en operaciones y logística para el Puerto Salinas-Huacho:

Costo de fabricación. El Puerto Salinas - Huacho será un puerto de clase mundial que brindara el servicio de carga y descarga a bajo costo debido a su mayor calado y aguas tranquilas permitirá el ingreso de grandes embarcaciones con una mayor cantidad de contenedores disminuyendo el costo unitario; así mismo, se podrá interconectar con el Amazonas y Brasil por vía terrestre, abriendo nuevas rutas comerciales.

Suministro de materiales. La ubicación estratégica del Puerto Salinas - Huacho permitirá convertirlo en un hub logístico internacional, así mismo su cercanía a Lima y la buena infraestructura de carreteras permitirá abastecerse rápidamente de suministros para su construcción y operatividad, haciendo eficiente la exportación de productos y materias primas producto de la actividad minera.

Facilidades de ubicación y diseño de planta. El Puerto Salinas - Huacho tiene una ubicación geopolítica estratégica sumado a las vías de comunicación (aéreo, terrestre) y la

interconectividad con provincias importantes de Brasil como Manaus y conexión terrestre con el océano Atlántico, hacen de este puerto uno de los más importantes del mundo.

Economías de escala. Su mejor calado permitirá el ingreso de los barcos más grandes permitiendo reducir los costos unitarios de transporte y aprovechando las facilidades de carreteras permitirá ser puerta de ingreso al gran mercado brasileño por el pacífico.

Eficiencia Técnica y Energética. La ubicación céntrica facilitara su construcción y operatividad, podrá fácilmente conectarse al sistema interconectado, ser un punto de importación de combustible permitirá convertirlo en un centro de distribución importante

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo con D'Alessio (2013), el área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como también los otros recursos en cantidad, calidad y en costos requeridos para que la organización pueda operar de una forma sostenida. El puerto Salinas - Huacho es un megaproyecto de gran inversión, que en su mayoría será financiado por capital extranjero, según Paredes (2013), un banco de Canadá está dispuesto a financiar un puerto, un aeropuerto y un ferrocarril en Huacho, el autor indica que la inversión asciende a 22,500 millones de dólares, una fuerte cantidad que involucra la construcción del puerto y sus facilidades portuarias como carreteras, aeropuerto y ferrocarriles entre otros.

Las siguientes variables han sido seleccionadas por su importancia, según D'Alessio (2013) en función a su aplicabilidad en finanzas para el Puerto Salinas-Huacho:

Situación Financiera. Según Paredes (2013) "un banco de Canadá está dispuesto a financiar un puerto, un aeropuerto y un ferrocarril en Huacho", indica que existe interés por parte del banco Pensi3n Bank de Canadá en financiar este proyecto, en su totalidad; así mismo, a pesar de la desaceleración económica que nuestro país sufre existe interés en invertir en puertos, según la página web del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el Estado

peruano invertirá alrededor de 2,000 millones de dólares en la remodelación de 5 puertos entre los años 2015 y 2017.

Nivel de Apalancamiento. El Apalancamiento permitirá mejorar el costo de capital del proyecto; así mismo, se puede considerar otros medios de financiamiento a largo plazo como son los contratos de Joint Venture o emisión de bonos, esto permitirá una buena recolección de dinero para el financiamiento de la construcción y puesta en marcha del Puerto Salinas - Huacho.

Costo de Capital. La inversión sería realizada por empresas extranjeras como el banco Pensi3n Bank de Canadá, existe mucho por parte de empresas extranjeras en invertir en este proyecto, el gobierno peruano no invertiría en este megaproyecto, aunque sería conveniente que el estado participe como socio.

Los ingresos por impuesto, regalías que el Puerto Salinas - Huacho generaría beneficiaria al país, este *hub* económico permitirá descentralizar el ya saturado Puerto del Callao y brindaría la oportunidad a muchos jóvenes de nuevos puestos de trabajo en el conocido norte chico.

4.1.5 Recursos humanos (H)

El sistema portuario nacional cumple un papel importante para el comercio internacional del Perú, debido a que en nuestro país actualmente las exportaciones están en auge. Esto es factible no tan solo con la modernización de la infraestructura portuaria que está desarrollándose en diferentes puertos del país, sino también con el número suficiente, entrenamiento, desarrollo de las competencias y capacidades del recurso humano de esta industria. Raz3n importante para que con la implementaci3n de un sistema de gesti3n del recurso humano, se genere e implemente pol3ticas, normas y procedimientos necesarios, con el fin de que este personal se encuentre organizado para crear y mantener las condiciones de

trabajo necesarias, que a su vez se verán reflejados en la calidad del servicio portuario en aspectos de costo, rapidez, confiabilidad y seguridad.

Definitivamente la mano de obra desempeña un papel muy importante dentro de las actividades portuarias, debido al interés comercial del puerto para los clientes y que dependen básicamente de la forma como la mano de obra opera diariamente las instalaciones; por lo que para la Autoridad Portuaria Nacional, la capacitación profesional de los trabajadores portuarios permite la adaptación al cambio y la evolución del sector. Con la capacitación, además de incrementar la productividad de los profesionales y su competencia, se consigue afianzar una estrategia de modernización y expansión con unos costos de inversión mínimos. (APN, 2015e). Asegurando de esta manera que la mano de obra satisfaga las exigencias de los operadores portuarios logrando de esta manera el atractivo comercial para los exportadores e importadores que usan los puertos.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Basados en las tendencias mundiales actuales sobre la tecnología de la información y de las comunicaciones para los servicios portuarios de todo el mundo, donde se proyecta la intensificación en el uso de los sistemas computarizados y de la tecnología de información, como los sistemas de intercambio electrónico de datos (EDI, por sus siglas en inglés) y del Internet.

Además, al incremento de las capacidades de transporte que proyecta la ejecución del Puerto Salinas – Huacho, el cual demandará información inmediata sobre la ubicación y status exacto de la carga; así como de todos los aspectos institucionales y logísticos que circundan la operativa portuaria como: información financiera y de costos, volumen y tipo de carga a transportar, programación y tipos de naves a utilizar, etc. Toda esta información deberá ser recaba y gestionada de manera eficiente. Para esto se planea desarrollar un sistema

de documentación electrónica y otro integrado de gestión aduanera para la Administración del puerto.

En este sentido, el gobierno peruano a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015), tiene definido objetivos estratégicos generales y específicos dentro del Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016, con el objetivo de generar el marco de promoción e inversión que necesita el sector en los próximos años, de tal manera que se propicie la implementación de estos sistemas:

Como objetivos estratégicos generales, plantea:

- (a) Ampliar la cobertura de servicios de telecomunicaciones eficientes, de calidad y de interés social.
- (b) Comprometer la participación de la inversión privada, a través de Asociación Público Privada e inversión directa en infraestructura y servicios de transportes y telecomunicaciones.

Objetivos estratégicos específicos (de cada objetivo general):

- (a) Para ampliar la cobertura de servicios de telecomunicaciones eficientes, de calidad e interés social, se plantea: Contribuir a elevar la competitividad de los servicios de telecomunicaciones y Promover el despliegue de infraestructura y servicios de telecomunicaciones que permita la conectividad y la integración virtual del país, priorizando zonas de interés social y fronteras.
- (b) Para comprometer la participación de la inversión privada, a través de Asociación Público Privada e inversión directa en infraestructura y servicios de transportes y telecomunicaciones, se plantea: Ampliar la participación de la inversión privada en nuevos proyectos de infraestructura y servicios de transportes y telecomunicaciones; y propiciar la formulación de proyectos de infraestructura y de servicios de transportes y telecomunicaciones, sostenibles

e inclusivos, para disponer de una cartera priorizada dirigidas a la intervención del Sector Privado.

- (c) Para la gestión de la optimización del espacio para atracar los barcos, así como con la localización de los mismos, características y servicios. Además, de otros aspectos como el tamaño de esos barcos, el tráfico, calado, frecuencia de dragado, espacio de almacenamiento, vertidos, etc.; en el Puerto Salinas – Huacho plantea la implementación de un Sistema de Información Geográfica (GIS en su acrónimo inglés), similar al sistema del puerto de Rotterdam, denominado PortMaps de almacenamiento central para permitirá que la información sea compartida por toda la organización, teniendo como punto de partida tres elementos: alta calidad del dato, registro e utilización sencilla de los mismos, así como un uso inteligente de la tecnología (Esri, 2015).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El Puerto Salinas - Huacho contará con la mejor tecnología de última generación aplicable para puertos, tecnología de clase mundial comparable solamente con la tecnología de los Puertos de Singapur y Rotterdam, no se ha escatimado costos en este aspecto, la cual se convertirá en una ventaja competitiva que tendrá efectos positivos e inmediatos para el desarrollo que el puerto persigue. Esta moderna tecnología le permitirá al puerto ser considerado uno de los puertos referentes del mundo, pues la inversión en tecnología representará casi el 35% del total, para mantener este performance en investigación y desarrollo se asignará año tras año un gran porcentaje del CAPEX, lo que le permitirá ser uno de los puertos más competitivos del mundo.

En el Puerto Salinas - Huacho se implementará un sistema tecnológico integral que previene cualquier tipo de probable colisión entre barcos porta contenedores gigantes, éste sistema será operado por el centro de control de tráfico, el cual se comunica vía satélite

mediante GPS y con cada barco que va atracar en el puerto; además, se tendrá el servicio de prácticos calificados internacionalmente que conocen el sistema a la perfección, pues para operar un porta contenedores de las dimensiones de 4 Boeing 747 juntos o el equivalente a 19 pisos de un edificio, se debe hacer con los mejores en este tipo de maniobras y los más modernos sistemas de navegación marítima. La correcta maniobrabilidad de éstos barcos, además de la pericia del práctico, requiere de toda la tecnología posible a su alcance, el radar localiza en tiempo real todos sus movimientos y también monitorea todo lo que se mueve a su alrededor segundo a segundo (*National Geographic Channel*, 2013).

El sistema tecnológico integral posee un software que ordena a los contenedores de acuerdo a cómo van a ser descargados en los puertos de destino, antes que existiera este software la logística de cargar y descargar un barco era un trabajo titánico y se perdía mucho tiempo, además era un trabajo peligroso porque si se descargaba demasiado de un lado del barco éste podría voltearse hacia el otro. Todas las grúas pórtico también están conectadas a este sistema, operados todos a control remoto y desde unas cabinas muy tecnificadas, este mismo sistema informático operado desde el centro del control de tráfico observa cómo se acercarán los barcos, posee 20 radares y cámaras por todo el puerto, este sistema costaría 60 millones de dólares y tiene la capacidad de hacer seguimiento a 10,000 barcos en tiempo real y constante (*National Geographic Channel*, 2013).

Después de los acontecimientos del 11 de setiembre, es evidente que se destinó mucho dinero en instalar un sistema muy confiable de seguridad atiborrado de scanner con rayos gamma que atraviesan el acero buscando algún indicio de atentado terrorista y cuando se logra identificar algo sospechoso se hace una segunda inspección con aparatos que detectan radiación y explosivos, cuenta también con un circuito cerrado de cámaras que harán seguimiento a todo lo que se movería en el Puerto Salinas - Huacho, se tendrá un alianza estratégica con la Marina de Guerra del Perú para tener las 24 horas a los guardacostas

patrullando constantemente todo el puerto, vigilando sobre todo por posibles fugas a los buques transportadores de petróleo, minerales en pulpa y químicos; estas unidades de guardacostas estarán modernamente equipados entre otros, con binoculares infrarrojos y con una capacidad de patrullar un radio de 40 km. por vez.

Este mismo sistema incluirá al sistema gemelo que utiliza el Puerto de Singapur, pero en una versión mejorada, lo que hace que el sistema portuario no colapse, pues contiene un conjunto de circuitos electrónicos de operaciones y consta de un superordenador cuya fibra óptica llega a todos los rincones del puerto, su trabajo es ordenar, controlar y vigilar constantemente, sabe cuándo un contenedor atracar en el puerto y sabe cuándo un barco zarpa del puerto, este sistema ordena de manera automática a las grúas durante su operación continua en el puerto.

Un servicio adicional que tendrá el Puerto Salinas - Huacho son los remolcadores que se comprarán a Holanda, similares a los que se utiliza en el Puerto de Rotterdam y que son los encargados de ayudar a atracar a los barcos gigantes para evitar colisiones entre ellos y con los obstáculos naturales, sin embargo en Puerto de Rotterdam tiene estos pequeños botes remolcadores que corren el riesgo de ser arrastrados cuando jalan embarcaciones muy grandes; pero los remolcadores del Puerto Salinas - Huacho tendrán ese poder para arrastrar barcos gigantescos, los cuales poseen tres hélices especiales de 20 toneladas que pueden girar en cualquier dirección, por lo que no necesitan de ningún timón adicional.

Las grúas poseen sensores de posición para evitar que las cargas se balanceen por efecto de los vientos fuertes que a veces se podrían presentar en el puerto, una vez descargado el contenedor se aproxima otra grúa totalmente automatizada para llevarlo hacia una carretilla de pórtico, que es un vehículo de guiado automático; éstos vehículos no tienen conductores y son verdaderamente asombrosas porque poseen un sistema que se encuentra debajo del concreto usando una red de transmisores; cada vehículo está conectado a una

frecuencia única y mientras se desplaza enviarán señales de radio hacia un ordenador principal que determina su posición y guía al vehículo por una zona segura hasta el lugar de apilamiento de la carga.

Si bien es cierto, que el Puerto Salinas - Huacho contará con enorme ventaja competitiva en lo referente a tecnología de punta, también es cierto, que depende mucho de los fabricantes de esta tecnología para mantener el sistema integrado tecnológico operando, porque en el Perú no hay técnicos calificados que puedan hacer mantenimiento a esta tecnología de alta complejidad y a la vez muy costosa, existen muy pocas personas capacitadas en el mundo para este trabajo, lo cual también deberá tenerse en cuenta al momento de decidir dar este gran paso tecnológico y de modernidad absoluta para el Puerto Salinas – Huacho.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A través del AMOFHIT del Puerto Salinas - Huacho se ha considerado siete fortalezas y cinco debilidades. El puntaje obtenido de 2.88 indica que el puerto tiene una posición interna fuerte, cabe señalar que las fortalezas más significativas son la tecnología y su posición geoestratégica central en Sudamérica, además de su calado que le garantizan éxito total. Al final del capítulo, en la Tabla 18, se presenta la MEFI para el Puerto Salinas.

4.3 Conclusiones

El Puerto Salinas - Huacho, pese a tener importantes ventajas comparativas, su mayor debilidad es la falta de una red vial y servicios públicos adecuados, es decir, todo puerto, para asegurar rentabilidad debe contar con una adecuada infraestructura de vías, ferrovías y aeropuertos como complemento al sistema portuario, este inadecuado sistema de infraestructura coincide con lo publicado en el Índice de Competitividad Regional del Perú de CENTRUM Católica *Graduate Business School* (CENTRUM, 2015) donde se demuestra el bajo nivel de competitividad en infraestructura que posee esta parte del Perú.

Tabla 18

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Calado de las aguas que llega hasta 50 m que permite atracar a barcos gigantes	0.10	4	0.40
2	Se contará con infraestructura moderna especialmente diseñada para barcos gigantes	0.10	3	0.30
3	Se invertirá en tecnología de última generación que se traduce en velocidad y seguridad al momento de mover las cargas en el puerto.	0.15	3	0.45
4	Gran extensión geográfica para ampliar el Puerto que le da gran capacidad de almacenamiento al Puerto	0.05	3	0.15
5	Seguridad para las personas que trabajan en el puerto puesto que todo está automatizado	0.10	3	0.30
6	Aguas pacíficas y climas favorables para la navegación	0.10	3	0.30
7	Ubicación geoestratégica del Puerto Salinas - Huacho	0.15	4	0.60
Subtotal		0.75		2.50
Debilidades				
1	Falta ingeniería de detalle del proyecto del Puerto Salinas - Huacho.	0.04	2	0.08
2	El recurso humano del lugar no está capacitado para operar ni mantener la tecnología de última generación que se va instalar en el Puerto.	0.05	1	0.05
3	Inexistencia de empresa constructora especializada en el mercado nacional para construir el Puerto.	0.07	1	0.07
4	Inadecuada red vial y de servicios públicos.	0.05	2	0.10
5	CAPEX no actualizado.	0.04	2	0.08
Subtotal		0.25		0.38
Total		1.00		2.88

Capítulo V: Intereses del Puerto Salinas - Huacho y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Puerto Salinas - Huacho

El principal interés del Puerto Salinas – Huacho es llegar a ser el mejor puerto de la región oeste de Sudamérica en cuanto a eficiencia y rentabilidad, moviendo mercancías de forma rápida, fiable, económica y segura; elevando el nivel portuario marítimo del país y posicionándolo en las mejores condiciones comerciales a futuro. Para ello es necesario contar con modernas instalaciones y equipamientos portuarios que cumplan con la exigencia de las últimas maniobras de accesibilidad en las operaciones de carga y descarga de mercancías. Es así, que el desafío del Puerto Salinas – Huacho será potencializar al máximo sus bondades portuarias para hacer frente a la competitividad de sus principales competidores más cercanos. Por otro lado, se requerirá contar con una organización dinámica, flexible e innovadora que le permita obtener mayor competitividad y atención ágil a los usuarios del puerto con los más altos estándares internacionales portuarios.

A parte de contar con una infraestructura y equipamiento moderno, es importante destacar ciertas condiciones que apuntan al interés del puerto, que le permitan cumplir con su propósito de una alta eficiencia: (a) desarrollar y aprovechar al máximo su localización ventajosa frente a los otros puertos, ello influirá en su nivel de eficiencia, (b) asegurar que el Puerto Salinas – Huacho consiga tener la mayor dimensión como puerto, este factor incide en la eficiencia operacional e incluso en los resultados financieros de la organización portuaria, (c) incrementar los servicios marítimos e infraestructuras para mejorar las condiciones operacionales y llegar a los ratios óptimos de eficiencia, y (d) implementar políticas encaminadas a reducir los costos y consecuentemente reducir las tarifas, con acciones contundentes para optimizar los procesos de cargas y descargas en el puerto.

Adicional a lo anterior, existe un interés del puerto por convertir la región de la Bahía Punta Salinas, en una moderna ciudad mega terminal multimodal, logrando que la zona

portuaria crezca paralelamente con las urgencias de las demandas habitacionales, residenciales y poblacionales en procura de la calidad de vida e inclusión social, económica y sostenible de las mayorías lugareños de la región; esto incrementará la integración y complementación del mega terminal con el desarrollo urbano de la ciudad, puerto con servicios como aeropuertos, estaciones de trenes, buses, autopistas, veredas, avenidas, calles y servicios en general, que irán asociados a los intereses del desarrollo del Puerto Salinas – Huacho.

5.2 Potencial del Puerto Salinas – Huacho

El sector portuario se encuentra en crecimiento, como indica la página web del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el Estado peruano invertirá alrededor de 2,000 millones de dólares en la remodelación de cinco puertos entre los años 2015 y 2017, esto es una muestra de la importancia de tener puertos con estándares internacionales, el Puerto Salinas - Huacho cumple con los más estrictos requisitos internacionales, en características geográficas, facilidades portuarias, entre otras. Según D'Alessio (2013), el potencial de la organización es análogo al potencial del país, así mismo agrega que se tiene que definir la fortaleza de organización, en nuestro caso el Puerto Salinas - Huacho brindará el servicio de carga y descarga para buques de grandes dimensiones, por su característica de multimodal podrá atender todo tipo de carga y según D'Alessio (2013), es pertinente analizar teniendo en cuenta los siete dominios:

Demográfico. La región más poblada del país es la región Lima, según información del INEI (2015a), la población se estima en 9, 834,631 de personas, siendo la provincia de Lima la de mayor concentración con 8, 890,792; la provincia de Huara, donde se ubica el Puerto Salinas – Huacho, cuenta con 219,059 habitantes, la construcción y puesta en marcha del Puerto Salinas – Huacho beneficiará directamente a toda esta población. En la Tabla 19 se muestra la distribución demográfica de la región de Lima entre los años 2010 al 2015.

Tabla 19

Población de las Provincias de la Región Lima

Provincia	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Lima	8,219,116	8,348,403	8,481,415	8,617,314	8,751,741	8,890,792
Barranca	141,276	142,229	143,216	144,224	145,238	146,241
Cajatambo	8,356	8,246	8,139	8,035	7,931	7,828
Canta	14,378	14,521	14,669	14,820	14,971	15,122
Cañete	216,344	219,564	222,877	226,260	229,693	233,151
Huaral	177,259	179,797	182,409	185,076	187,779	190,501
Huarocharí	77,566	78,359	79,177	80,011	80,854	81,696
Huaura	209,423	211,276	213,188	215,138	217,102	219,059
Oyon	21,855	22,033	22,217	22,404	22,593	22,782
Yauyos	28,111	27,973	27,842	27,714	27,588	27,459
Total Lima	9,113,684	9,252,401	9,395,149	9,540,996	9,685,490	9,834,631

Nota. Tomado de “Proyectos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>

Geográfico. El futuro Puerto Salinas- Huacho se ubica al norte de Lima, aproximadamente a 140 Km del centro de la ciudad de Lima. La Bahía Punta Salinas se caracteriza por ser de aguas profundas permitiendo tener un calado de hasta 50 m, la bahía es amplia como se muestran en las Figuras 5 y 6, permitiendo el desarrollo de las futuras instalaciones, su cercanía a la carretera Panamericana Norte y a los futuros corredores interoceánicos incrementan su ventaja competitiva frente a otros puertos.

Económico. Según el INEI (2015b), el PBI per cápita para la región Lima ascendió a 24,747 soles para el año 2015 siendo uno de los más altos del Perú, La economía de la provincia de Huaura se basa principalmente en la agricultura, pesca artesanal e industrial, la minería en poca proporción, destacando la no metálica como la desarrollada por la empresa QUIMPAC orientada a la extracción de sal en la distrito de Huacho, que es vecino del proyecto de Puerto Salinas – Huacho , otra actividad menor es el comercio y turismo, el puerto en cuestión generará mucho dinamismo en esta zona fortaleciendo los sectores de turismo y comercio, como se indicó la inversión para la construcción del puerto asciende a la suma de 22.5 mil millones de dólares.

Tecnológico-científico. En el distrito de Huacho se ubica la Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrión que brinda formación superior, así mismo se cuenta con una decena de institutos superiores, pero lamentablemente al igual que en el resto del Perú no se cuenta con avances tecnológicos propios. El puerto brindara la oportunidad de aprovechar el aprendizaje de tecnología de punta en diferentes campos.

Histórico, psicológico y social. La provincia de Huaura cuenta con una rica historia. Es conocido por todos los peruanos que en el balcón de Huaura, el Libertador San Martín proclamó la Independencia del Perú, lugar que lo declaró como cuartel general; así mismo, el poblador de la zona siente orgullo de sus lugares turísticos como las Lomas de Lachay, lugar cerca del mar donde existe un bosque producto de los humedales de la zona, así mismo en gastronomía cuentan con la famosa salchicha Huachana reconocida en todo el Perú. La población de la provincia de Huaura es una población con mucho empuje y deseos de superación.

Organizacional y administrativo. El Puerto de Salinas – Huacho no cuenta con una organización administrativa por encontrarse en la etapa de ingeniería.

Militar. Dentro de la zona de influencia no se cuenta con bases militares o puertos militares, el puerto de Huacho cuenta con una pequeña capitania de puerto, la influencia más cercana se encuentra en las bases militares de Ancón y la del Callao, en un probable conflicto con otro país el puerto se daría sus instalaciones para la defensa de la patria.

5.3 Principios Cardinales del Puerto Salinas - Huacho

Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno. (D'Alessio, 2013). Para el Puerto Salinas - Huacho es necesario analizar los principios cardinales desde cuatro perspectivas: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos presentes y futuros, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Globalmente hablando existen dos países que lideran la economía mundial Estados Unidos y China y a su vez son los principales socios económicos del Perú, por lo que su influencia que ejercen es fuerte en el comercio de mercancías. Además, en el ámbito nacional existen diferentes actores que actualmente tendrían una influencia marcada e intereses sobre el Puerto Salinas – Huacho, entre los cuales se pueden mencionar: al Gobierno Regional de Lima; las Municipalidades Provinciales de Huara, Barranca, Cajatambo, Huaral y Oyón; los empresarios de las regiones La Libertad y Áncash; Pro inversión; ENAPU S. A. y la APN. Adicional a estos actores está presente la influencia que ha de efectuar Brasil por el flujo de exportaciones e importaciones que puede generar a través del puerto. Por último, está presente la influencia de Brasil por el flujo de exportaciones e importaciones que puede generar a través del puerto.

Lazos pasados – presentes. En los tiempos del Virreinato, los más importantes centros urbanos se establecieron cerca del mar, siendo los principales la capital y el puerto del Callao. En tiempos de la República, el mar fue escenario de heroicos acontecimientos en el ámbito de la defensa nacional como de una pujante marina mercante y de construcciones navales de alto bordo, que impulsaron el desarrollo marítimo y tecnológico. Actualmente, las migraciones internas han concentrado a la mayor parte de los habitantes del Perú en la costa, y han convertido a su población en marítima (Garfias, 2010). Condición no ajena a los demás países de la región como Chile y Brasil siendo estos, socios comerciales importantes para el Perú, así como también lo son Colombia y Ecuador, lo que nos lleva a la necesidad de fomentarse la integración regional, pero preservando la soberanía nacional.

Contrabalance de intereses. Los intereses de los competidores del Proyecto Puerto Salinas - Huacho están concentrados en la obtención de mayor inversión para la modernización de sus instalaciones como en el caso del Puerto del Callao, o en un mayor número de concesiones como en el caso del desarrollo de un nuevo muelle especializado en

contenedores, denominado Terminal de Contenedores Chimbote (Horna, 2015). Así también, dichos intereses buscan alcanzar altos niveles de competitividad y productividad en la ejecución de las obras para reducir los costos y garantizar la alta rentabilidad sobre la inversión. De este modo, la competencia de precios durante el proceso de operación origina intereses opuestos entre las empresas que conforman el sector.

Conservación de los enemigos. El proyecto del Puerto Salinas – Huacho percibe como enemigos a los puertos del Callao y de Chimbote, a pesar de que ambos puertos ya forman parte de la red de terminales portuarios del Perú y que ya están operando, esto debido básicamente los flujos de capitales de inversión se están dirigiendo a esos puertos, restándole la posibilidad a que el Puerto Salinas - Huacho reciba dichos flujos.

5.4 Matriz de Intereses del Puerto Salinas – Huacho (MIO)

Una vez identificado los intereses del Puerto Salinas - Huacho, establecemos los intereses comunes y opuestos de los diferentes actores y *stakeholders* vinculados al puerto y se genera la matriz IO que se muestra más adelante en la Tabla 20

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo parten de la visión y misión y se derivan cuantitativamente de los intereses de la organización. Se deben tener en cuenta los posibles cursos de acción futuros: comenzando por la estrategia genérica escogida, luego por el abanico de estrategias alternativas posibles, como también pensar en las estrategias internas y externas que podrían conducir a la organización a alcanzar su visión establecida, y en lo que espera convertirse en el futuro (D'Alessio, 2013).

Entre uno de los objetivos intrínsecos e innatos es cubrir la demanda exportadora que se genera. El Foro de Cooperación Económica Asia - Pacífico (*Asia Pacific Economic Cooperation*), que fue creada en 1989 con el fin de consolidar el crecimiento y la prosperidad de los países del Pacífico que se muestra en la Figura 22.

Matriz de Intereses del Puerto Salinas - Huacho

Interés del Puerto Salinas - Huacho	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Desarrollar y aprovechar al máximo su localización ventajosa respecto a los otros puertos.	Gobierno Regional de Lima, Municipalidad Huaura	Municipios Barranca, Cajatambo, Huaral y Oyón. * Concesión QUIMPAC	Empresarios de La Libertad y Ancash, Pro inversión, ENAPU, APN, Brasil.
2. Asegurar que el Puerto logre las mayores dimensiones, porque esto incide directamente en la eficiencia operacional.	Gobierno Regional de Lima, Municipalidad Huaura.	* Concesión QUIMPAC	Empresarios de La Libertad y Ancash, Pro inversión, ENAPU, APN, Brasil.
3. Incrementar los servicios portuarios y marítimos para llegar a ratios mundiales en Puertos.	Gobierno del Perú. Empresarios de La Libertad y Ancash, Pro inversión, ENAPU, APN, Brasil.	* Concesión QUIMPAC	* Chile * Colombia * Ecuador
4. Optimizar procesos orientados a reducir tarifas en carga y descarga.	Empresarios de La Libertad y Ancash, Pro inversión, ENAPU, APN, Brasil.		* Chile * Colombia * Ecuador * Puerto Chimbote y Callao
5. Modernizar la bahía punta Salinas para convertirlo en mega terminal multimodal, para la generar calidad de vida e inclusión social.	Gobierno Regional de Lima, Municipalidad Huaura, Gobierno del Perú.	* Concesión QUIMPAC	* Puerto Chimbote * Puerto Callao

Nota. Con asterisco *: Intereses opuestos; Sin asterisco: Intereses comunes.

(1) El presente plan estratégico toma en consideración información de la bahía Punta Salinas, lugar donde se ubicara el proyecto Puerto Salinas – Huacho.



Figura 22. Países miembros del APEC. Tomado de “Lo que debes saber de APEC,” por El Comercio, 2016 (Archivo del blog). Recuperado de <http://elcomercio.pe/blog/viachina/2014/11/lo-que-debes-saber-de-apec>

La visión del Puerto Salinas - Huacho se ha establecido al año 2025, por tanto los objetivos de largo plazo deben alcanzarse antes o a más tardar el año 2025 y son los que muestran en la Tabla 21.

Tabla 21

Objetivos de Largo Plazo del Puerto Salinas – Huacho

	Objetivo a largo plazo	Método de medición
OLP1	Al 2025, el Puerto Salinas - Huacho logrará posicionarse en los primeros lugares en el ranking de puertos en América y ubicarse a la par del Puerto del Callao.	Estadística de carga transportada por año
OLP2	Al 2025, el Puerto Salinas - Huacho tendrá 30.00 km cuadrados de superficie para sus operaciones.	Cantidad de área utilizada en el puerto por año en su expansión
OLP3	Al 2025, el Puerto Salinas - Huacho tendrá la capacidad de manejar 199 millones de toneladas al año.	Estadística de carga transportada por año
OLP4	Al 2025, el Puerto Salinas - Huacho será más barato en 10 % que sus competidores, por volúmenes de manejo de carga.	Costo unitario de carga por año
OLP5	Al 2025, el Puerto Salinas - Huacho habrá logrado elevar el IDH de sus comunidades vinculantes entre los 15 mejores de Perú.	Estadísticas del INEI

(1) El presente plan estratégico toma en consideración información de la bahía Punta Salinas, lugar donde se ubicara el proyecto Puerto Salinas – Huacho.

5.6 Conclusiones

El interés fundamental del Puerto Salinas - Huacho es convertirse en el puerto *hub* de América del Sur y como consecuencia natural generar un clúster mega portuario que maneje un gran porcentaje de las importaciones y exportaciones de esta parte de la región de América, considerando la importancia que significa la integración de los países del pacífico mediante la APEC. En ese sentido, el impacto económico positivo de la existencia del puerto garantizará el desarrollo del Perú, por ende los planes de gobierno futuros deben estar enmarcados tomando en cuenta la existencia de este mega proyecto como uno de los pilares del desarrollo nacional.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Este capítulo es trascendental, porque acá definimos las estrategias que nos llevarán hacia la situación futura deseada, sin embargo, en vista que el proceso estratégico es interactivo e iterativo, es totalmente dinámico y nos permite corregir algunos resultados parciales o finales que es la razón de ser inherentes a todo proceso estratégico, la posibilidad de regresar en cada momento a cualquiera de las etapas del proceso nos asegura resultados esperados; la interactividad entendida según Arjona (2009), la realizan las personas que conforman las organizaciones y por ende los procesos estratégicos, éstas personas deben ser eruditas en su materia y claves de la organización, por tanto, el proceso estratégico del Puerto Salinas - Huacho debe asegurarnos resultados óptimos guiado por los indicadores establecidos en el *Balanced Scorecard*.

6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Esta herramienta es muy conocida, que algunos confunden con tener un plan estratégico, fue creada por Weihrich (1982) y emplea como insumos las fortalezas y debilidades que lo hemos desarrollado en la matriz EFI para hacer la comparación con los oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE y al hacer el cruce se forman cuatro zonas, que son: las fortalezas frente a las oportunidades (FO), debilidades frente a oportunidades (DO), fortalezas frente a amenazas(FA) y debilidades frente a amenazas (DA), estos cuatro cuadrantes se forman para generar estrategias buscando maximizar fortalezas para aprovechar oportunidades y defendernos de las amenazas, fortaleciendo las debilidades como se muestra más adelante en la Tabla 22.

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

D'Alessio (2013) mencionó que la matriz PEYEA es empleada para determinar la postura estratégica de una organización, en ese sentido aplicaremos esta metodología para

	Fortalezas	Debilidades
	1. Calado de las aguas que llega hasta 50 m que permite atracar a barcos gigantes. 2. Se contará con infraestructura moderna especialmente diseñada para barcos gigantes. 3. Se invertirá en tecnología de última generación que se traduce en velocidad y seguridad al momento de mover las cargas en el puerto. 4. Gran extensión geográfica para ampliar el Puerto que le da mayor capacidad de almacenamiento. 5. Seguridad para las personas que trabajan en el Puerto, puesto que todo está automatizado. 6. Aguas pacíficas y climas favorables para la navegación. 7. Ubicación geoestratégica del Puerto Salinas – Huacho.	1. Falta ingeniería de detalle del proyecto del Puerto Salinas - Huacho. 2. El recurso humano del lugar no está capacitado para operar ni mantener la tecnología de última generación que se va instalar en el Puerto. 3. Inexistencia de empresa constructora especializada en el mercado nacional para construir el Puerto. 4. Inadecuada red vial y de servicios públicos. 5. CAPEX no actualizado.
Oportunidades	FO, Explotar	DO, Buscar
1. Desarrollo de la economía peruana que incremente las exportaciones netas. 2. Desarrollo comercial por el ferrocarril chino y red IIRSA del eje Perú-Brasil-Bolivia. 3. Sudamérica no cuenta con un puerto de las magnitudes del proyecto Puerto Salinas - Huacho. 4. Incremento de tratados de libre comercio. 5. Huacho es potencialmente la ciudad satélite y mega terminal alternativo la atomizada Callao. 6. Desarrollo de la exportación e importación marítimas a nivel de Sudamérica.	E1- Iniciar operaciones del Puerto Salinas- Huacho, en el 2020, vía el enfoque de inversión de Asociación Público Privada (APP) (F1 a F7; O1, O2). Estrategia: Desarrollo de Mercado. E2- Desarrollar la importación al mercado Sudamericano con mayor énfasis en el Brasileño a través del Puerto Salinas – Huacho (F1 a F7; O2). Estrategia: Desarrollo de Mercado. E3- Desarrollar la exportación a los mercados asiáticos como solución para el comercio en Sudamérica a través del Puerto Salinas – Huacho (F1 a F7; O3 O5). Estrategia: Desarrollo de Mercado. E4- Desarrollar el Puerto Salinas - Huacho como hub en Sudamérica (F1 a F7; O6). Estrategia: Integración vertical hacia atrás.	E7- Finalizar la Ingeniería de detalle del Puerto Salinas -Huacho, por parte de consorcio inversionista (C.I.) (D1, D5: O1, O5). Estrategia: Integración vertical hacia atrás. E8- Desarrollar y capacitar personal para la construcción y puesta en marcha del Puerto, mediante convenios con el puerto de Rotterdam y Singapur (D2: O1 a O5). Estrategia: Integración vertical hacia atrás. E9- Desarrollar financiamiento para la ingeniería y construcción del Puerto, por parte del consorcio de Inversionistas (D1, D5, D3: O1, O5). Estrategia: Desarrollo de producto. E10- Construir una moderna red vial de conexión con el puerto, por parte de inversión pública (D4; O1 a O5). Estrategia: Integración vertical hacia adelante.
Amenazas	FA, Confrontar	DA, Evitar
1. Resistencia social de la zona en apoyo al proyecto. 2. Crisis económica en el mundo, que disminuya demanda de materias primas. 3. Competencia con el puerto del Callao 4. Probable inestabilidad política y social del país 5. Desastre natural por Tsunami u otros.	E5- Conseguir las licencias, por el consorcio inversionista, para el Puerto Salinas - Huacho (F1 a F7; A1). Estrategia: Integración vertical hacia adelante. E6- Aplicar el marco legal existente que incentive las inversiones, de largo plazo, para el proyecto del Puerto Salinas - Huacho en el marco de Asociación Público Privada (APP) (F1 a F7; A2, A4, A5). Estrategia: Integración vertical hacia adelante.	E11. Formar un comité ejecutivo, por parte de consorcio inversionista, que lidere la ingeniería y construcción del puerto (D4; A1 a O4). Estrategia: Integración vertical hacia adelante. E12- Conseguir el consentimiento de las comunidades aledañas, vía Ley del Derecho a la Consulta Previa, (D1 a D4, A1). Estrategia: Integración vertical hacia atrás.

hallar la ubicación del Puerto Salinas - Huacho en uno de los cuatro cuadrantes según el análisis de las fortalezas financieras, fortalezas de la industria, ventaja competitiva y estabilidad del entorno, este análisis nos darán las estrategias genéricas competitivas que podrían ser: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque, o defensiva que es el equivalente en la matriz FODA a postura agresiva al cuadrante FO, competitiva, al FA, conservadora, al DO y la defensiva, al DA como se muestra en la Figura 23.

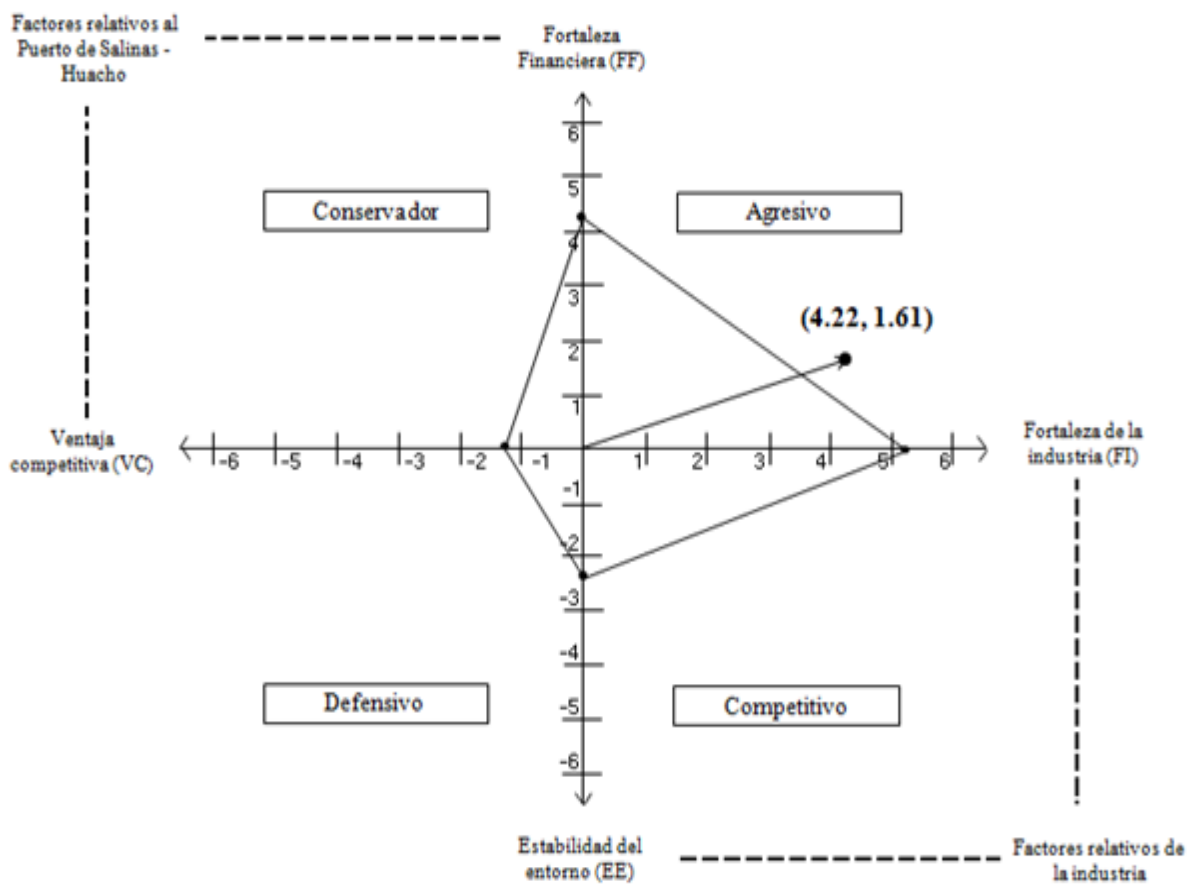


Figura 23. Matriz PEYEA del Puerto Salinas - Huacho.

La metodología para hallar la MPEYEA (Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) indica evaluar al Puerto Salinas - Huacho desde el punto de vista de estabilidad del entorno, fortaleza financiera, fortaleza de la industria y ventaja competitiva que se evidencia en la Tabla 23.

Tabla 23

Cálculo MPEYEA del Puerto Salinas – Huacho

Estabilidad del entorno	EE	Fortaleza financiera	FF
Cambios tecnológicos	1	Retorno de la inversión	6
Tasas de inflación	5	Apalancamiento	4
Variabilidad de la demanda	5	Liquidez	6
Rango de precios de productos competitivos	2	Capital requerido vs capital disponible	2
Barreras de entrada al mercado	2	Flujo de caja	5
Rivalidad / Presión competitiva	3	Facilidad de salida del mercado	1
Elasticidad de precios de la demanda	5	Riesgo involucrado en el negocio	5
Presión de los productos sustitutos	5	Rotación de inventarios	2
	3.5	Economías de escala y de experiencia	6
Promedio -6	-2.50	Promedio	4.11

Fortaleza de la industria	FI	Ventaja competitiva	VC
Potencial de crecimiento	6	Participación en el mercado	6
Potencial de utilidades	5	Calidad en el producto	6
Estabilidad financiera	5	Ciclo de vida del producto	1
Conocimiento tecnológico	6	Ciclo de reemplazo del producto	3
Utilización de recursos	6	Lealtad del consumidor	5
Intensidad de capital	6	Utilización de la capacidad de los competidores	6
Facilidad de entrada al mercado	3	Conocimiento tecnológico	6
Productividad / Utilización de la capacidad	6	Integración vertical	6
Poder de negociación de los productores	5	Velocidad de introducción de nuevos productos	5
			4.89
Promedio	5.33	Promedio -6	-1.11

Hallando coordenada de posición estratégica			
		$X = FI + VC =$	4.22
		$Y = EE + FF =$	1.61

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para el desarrollo de la MBCG se considera que el Puerto Salinas - Huacho asegurará una gran posición en la participación de mercado de exportaciones e importaciones, gracias a las estrategias agresivas que se implementará paralelo a la construcción del puerto, se estima un 30% de participación con un crecimiento de 10 % año tras año; con respecto a la tasa de crecimiento de los flujos de efectivos se estima también un crecimiento sostenido de los

ingresos porque el puerto es sumamente competitivo al ser multimodal y con orientación en liderazgo en costos, además nuestras estrategias se centran de desarrollar mercados como los de Brasil que mueven grandes volúmenes de exportaciones e importaciones, por tanto el puerto está posicionado, dentro de la matriz BCG, en el cuadrante de interrogación, porque en el inicio de las operaciones no se tendrá participación significativa en el mercado, las necesidades de efectivo será importante, la generación de caja es baja y coyunturalmente se ha demostrado que debemos ser agresivos, como se muestra en la Figura 24.

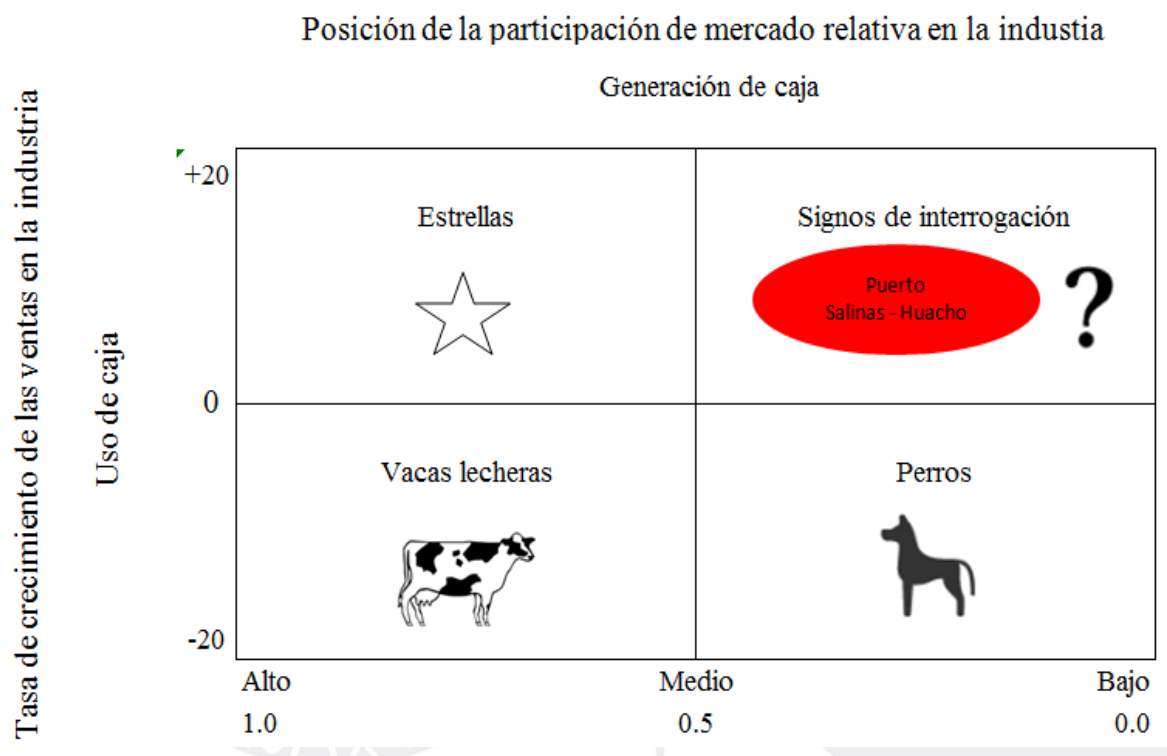


Figura 24. MBCG de Puerto Salinas - Huacho.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2013) la matriz interna – externa es una matriz portafolio que fue desarrollada por Mckinsey & Company para General Electric. Esta matriz se caracteriza por dividirse en 9 cuadrantes o celdas en donde se grafica el puntaje ponderado de las matrices EFI y EFE en las coordenadas X e Y respectivamente como se observa en la Figura 25. Estos nueve cuadrantes se dividen en 3 regiones asignando un tipo de prescripción y estrategia por cada región. Esta matriz permite evaluar las complejidades de la organización.

Para el Puerto Salinas - Huacho la MEFI es igual a 2.88 y el puntaje de la matriz EFE es igual a 2.20, la intersección de estos puntajes ubican al Puerto Salinas - Huacho en el cuadrante V, según la Figura 25.

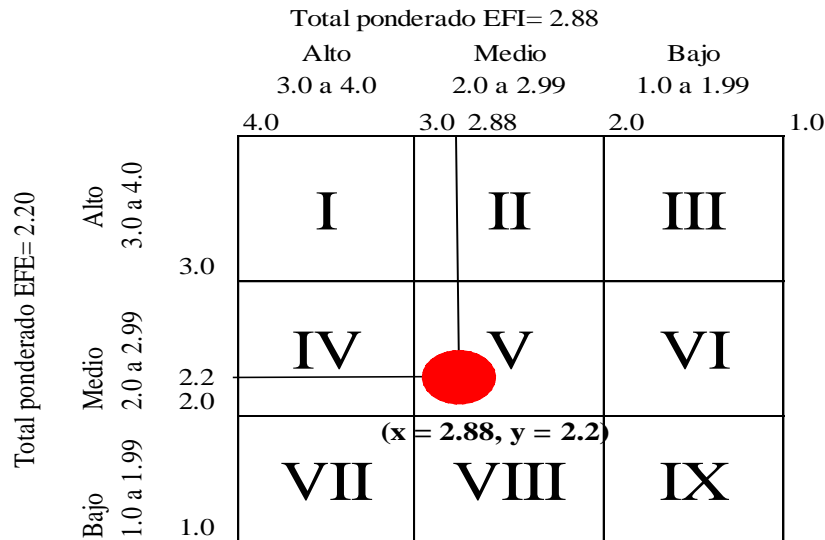


Figura 25. Matriz Interna Externa del Puerto Salinas - Huacho.

Según D’Alessio (2013), El cuadrante V se ubica en la segunda región siendo la estrategia sugerida: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de productos. Por ser el Puerto Salinas - Huacho un nuevo servicio con tecnología de punta, la estrategia utilizada sería penetración en el mercado, para ello se debe : concluir con la ingeniería de detalle del puerto, garantizar estabilidad política para la construcción y puesta en funcionamiento, encontrar a una empresa especializada en la construcción, conseguir la inversión para concretar el puerto.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para D’Alessio (2013), la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) “es otra herramienta útil que ayuda evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización” (p. 257). Esta matriz se divide en cuatro cuadrantes donde cada cuadrante indica la estrategia que debe tomar la organización, los ejes que gobiernan este cuadrante son: (a) rápido crecimiento del mercado, y (b) posición competitiva de la empresa.

El Puerto Salinas - Huacho se ubica en el cuadrante I debido a que el Puerto tendrá un crecimiento rápido del mercado, por las facilidades e interconexión que ofrece y su rápido crecimiento en el mercado que sugiere un puerto con estas características. Este cuadrante recomienda estrategias como: (a) desarrollo de mercado, (b) penetración de mercado, (c) desarrollo de productos, (d) integración vertical hacia adelante, (e) integración vertical hacia atrás, (f) integración horizontal y (g) diversificación concéntrica, como se muestra en la Figura 26.

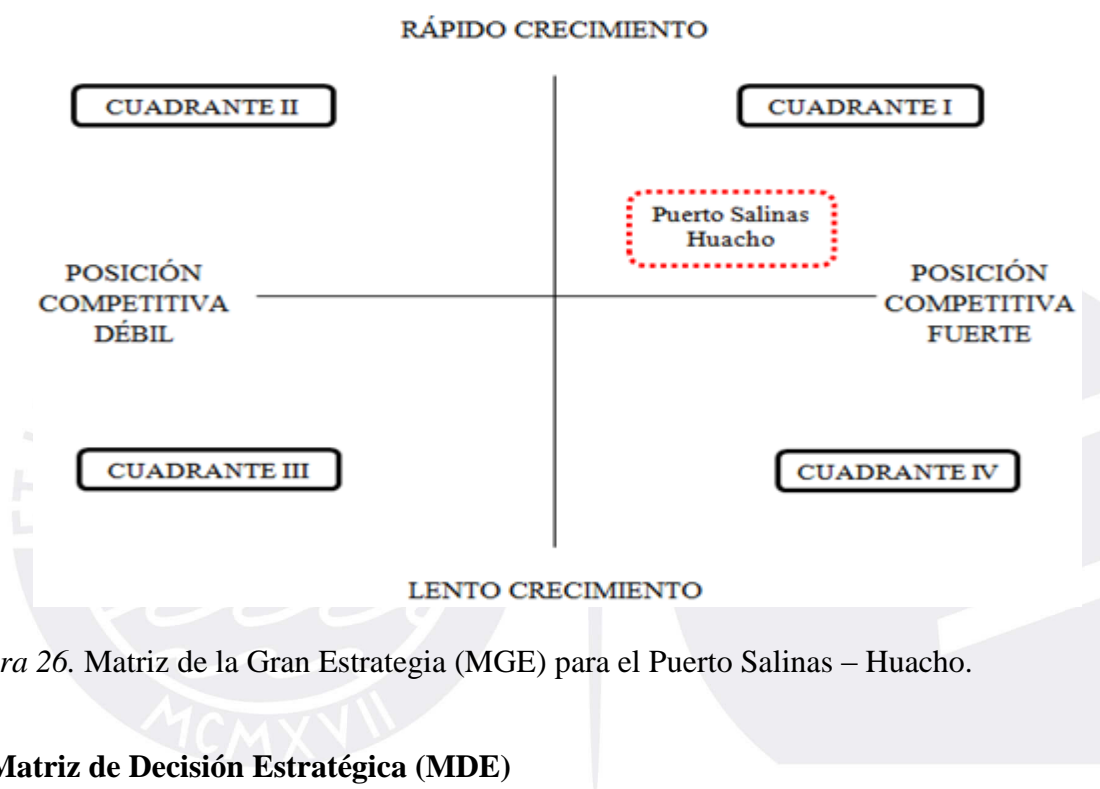


Figura 26. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) para el Puerto Salinas – Huacho.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según (D'Alessio, 2013), esta matriz permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas en las anteriores matrices. Esta matriz permite retener las estrategias con más repeticiones (tres a más). Para el Puerto Salinas-Huacho las estrategias retenidas con un puntaje mayor a 3 fueron nueve y son las siguientes:

- Iniciar operaciones del Puerto Salinas- Huacho, en el 2020, vía el enfoque de inversión de Asociación Público Privada (APP) (F1 a F7; O1, O2).
- Desarrollar el Puerto Salinas - Huacho como hub en Sudamérica (F1 a F7; O6).

Tabla 24

Matriz de Decisión Estratégica

Estrategia específica	Estrategia alternativa	Modalidad	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1- Iniciar operaciones del Puerto Salinas- Huacho, en el 2020, vía el enfoque de inversión de Asociación Público Privada (APP).	Desarrollo de mercado		X	X	X	X		4
E2- Desarrollar la importación del mercado Sudamericano con mayor énfasis en el Brasileño (F1 a F7; O2).	Desarrollo de mercado		X		X			2
E3- Desarrollar la exportación a los mercados asiáticos como solución para el comercio en Sudamérica (F1 a F7; O3 a O5).	Desarrollo de mercado		X		X			2
E4- Desarrollar el Puerto Salinas- Huacho como <i>hub</i> en Sudamérica.	Integración vertical hacia atrás	Adquisición vertical	X	X	X			3
E7- Finalizar la Ingeniería de detalle del Puerto Salinas - Huacho, por parte de Consorcio Inversionista (C.I.).	Integración vertical hacia atrás	Alianza estrategia	X	X	X	X	X	5
E8- Desarrollar y capacitar personal para la construcción y puesta en marcha del Puerto, mediante convenios con el puerto de Rotterdam y Singapur.	Integración vertical hacia atrás	Alianza estrategia	X	X				2
E9- Desarrollar financiamiento para la ingeniería y construcción del Puerto, por parte del C.I.	Desarrollo de producto	Aventura conjunta	X	X	X	X	X	5
E10- Construir una moderna red vial de conexión con el puerto, por parte de inversión pública.	Integración vertical hacia adelante	Alianza estrategia	X	X	X			3
E5- Conseguir las licencias, por el consorcio inversionista, para el Puerto Salinas - Huacho.	Integración vertical hacia adelante	Adquisición vertical	X	X	X	X	X	5
E6- Aplicar el marco legal existente que incentive las inversiones, de largo plazo, para el proyecto del Puerto Salinas - Huacho en el marco de Asociación Público Privada (APP).	Integración vertical hacia adelante	Alianza estrategia	X	X	X	X	X	5
E11- Formar un comité ejecutivo, por parte de C.I., que lidere la ingeniería y construcción del puerto.	Integración vertical hacia adelante		X	X	X	X		4
E12- Conseguir el consentimiento de las comunidades aledañas, vía Ley del Derecho a la Consulta Previa.	Integración vertical hacia atrás	Adquisición vertical	X	X	X	X		4

- Finalizar la Ingeniería de detalle del Puerto Salinas -Huacho, por parte de Consorcio Inversionista (C.I.) (D1, D5: O1, O5).
- Desarrollar financiamiento para la ingeniería y construcción del puerto, por parte del C.I. (D1, D5, D3: O1, O5).
- Construir una moderna red vial de conexión con el puerto, por parte de inversión pública (D4; O1 a O5).
- Conseguir las licencias, por el C.I., para el Puerto Salinas - Huacho (F1 a F7; A1).
- Aplicar el marco legal existente que incentive las inversiones de largo plazo, para el proyecto del Puerto Salinas - Huacho en el marco de APP (F1 a F7; A2, A4, A5).
- Formar un comité ejecutivo, por parte de C.I., que lidere la ingeniería y construcción del puerto (D4; A1 a O4).
- Conseguir el consentimiento de las comunidades aledañas, vía Ley del Derecho a la Consulta Previa, (D1 a D4, A1).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) constituye la técnica analítica diseñada por David (1986), para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables, permitiendo indicar objetivamente que alternativas estratégicas de todas las presentadas, son las mejores (D'Alessio, 2013).

En la elaboración de la MCPE del Puerto Salinas – Huacho, deben utilizarse las estrategias retenidas (con el criterio mayor a 5), halladas en la Matriz de Decisión Estratégica de la Tabla 24, y las que se pueden apreciar más adelante en la Tabla 25.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Las estrategias retenidas propuestas para el Puerto Salinas – Huacho y procedentes de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento estratégico, deben ser sometidas a un primer filtro de

Factores críticos para el éxito	E1: Iniciar operaciones del Puerto Salinas-Huacho, en el 2020, vía el enfoque de inversión de Asociación Público Privada (APP).		E4: Desarrollar el Puerto Salinas - Huacho como hub en Sudamérica.		E7: Finalizar la Ingeniería de detalle del Puerto Salinas -Huacho, por parte de Consorcio Inversionista (C.I.).		E9: Desarrollar financiamiento para la ingeniería y construcción del Puerto, por parte del C.I.		E10: Construir una moderna red vial de conexión con el puerto, por parte de inversión pública.		E5: Conseguir las licencias, por el consorcio inversionista, para el Puerto Salinas - Huacho.		E6: Aplicar el marco legal existente que incentive las inversiones, de largo plazo, para el proyecto del Puerto Salinas - Huacho en el marco de Asociación Público Privada (APP).		E11: Formar un comité ejecutivo, por parte de C.I., que lidere la ingeniería y construcción del puerto.		E12: Conseguir el consentimiento de las comunidades aledañas, vía Ley del Derecho a la Consulta Previa.		
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																			
Desarrollo a futuro de la economía peruana que incrementará las exportaciones netas	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Desarrollo comercial por el ferrocarril chino y red IIRSA del eje Perú-Brasil-Bolivia.	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	1	0.10	4	0.40
Sudamérica no cuenta con un puerto de las magnitudes que se propone para el proyecto Puerto Salinas - Huacho.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Incremento de tratados de libre comercio.	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	1	0.10	2	0.20
Convertir a Huacho en ciudad satélite y megaterminal alternativo a la atomizada Callao.	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20
Desarrollo de la exportación e importación marítimas a nivel de Sudamérica.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40
Amenazas																			
Resistencia social de la zona en apoyo al proyecto.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15
Crisis económica en el mundo, que disminuya demanda de materias primas.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
Competencia con el puerto del Callao	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Probable inestabilidad política y social del país.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Desastre natural por Tsunami, fenómeno El Niño y otros.	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10
Fortalezas																			
Calado de las aguas que llega hasta 50 m que permite atracar a barcos gigantes	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Se contará con infraestructura moderna especialmente diseñada para barcos gigantes	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Se invertirá en tecnología de última generación que se traduce en velocidad y seguridad al momento de mover las cargas en el puerto.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Gran extensión geográfica para ampliar el Puerto que le da gran capacidad de almacenamiento al Puerto	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Seguridad para las personas que trabajan en el puerto puesto que todo está automatizado	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Aguas pacíficas y climas favorables para la navegación	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10
Ubicación geoestratégica del Puerto Salinas - Huacho	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60
Debilidades																			
Falta ingeniería de detalle del proyecto del Puerto Salinas-Huacho.	0.04	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08
El recurso humano del lugar no está capacitado para operar ni mantener la tecnología de última generación que se va instalar en el Puerto.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Inexistencia de empresa constructora especializada en el mercado nacional para construir el Puerto.	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14
Inadecuada red vial y de servicios públicos.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
CAPEX no actualizado.	0.04	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12
Total	2.00		5.66		5.07		5.86		5.76		5.02		5.85		5.45		5.10		5.94

evaluación mediante los criterios de Richard Rumelt: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad, con el propósito de evaluar cada una bajo estos criterios. (D'Alessio, 2013). Al analizar todas las estrategias, se pudo verificar que seis cumplen con los aspectos de consistencia, consonancia, ventaja, y factibilidad, tal como se muestra en la Tabla 26.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Las estrategias retenidas propuestas para el Puerto Salinas – Huacho procedentes de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, deben ser sometidas a un segundo filtro de evaluación consistente en una auditoria de cumplimiento ético, el cual verifica que lo propuesto no trasgredan los derechos fundamentales y a la justicia. En la Tabla 27, se puede apreciar esta matriz.

Tabla 26

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias específicas	Pruebas				¿Se acepta?
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
E1- Iniciar operaciones del Puerto Salinas-Huacho, en el 2020, vía el enfoque de inversión de Asociación Público Privada (APP).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4- Desarrollar el Puerto Salinas - Huacho como hub en Sudamérica.	Sí	Si	No	Sí	No
E7- Finalizar la Ingeniería de detalle del Puerto Salinas -Huacho, por parte de Consorcio Inversionista (C.I.).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9- Desarrollar financiamiento para la ingeniería y construcción del Puerto, por parte del consorcio de Inversionistas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10- Construir una moderna red vial de conexión con el puerto, por parte de inversión pública.	Sí	Sí	No	Sí	No
E5- Conseguir las licencias, por el consorcio.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6- Aplicar el marco legal existente que incentive las inversiones, de largo plazo, para el proyecto del Puerto Salinas - Huacho en el marco de Asociación Público Privada (APP).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11- Formar un comité ejecutivo, por parte de Consorcio inversionista, que lidere la ingeniería y construcción del puerto.	Sí	Sí	No	Sí	No
E12- Conseguir el consentimiento de las comunidades aledañas, vía Ley del Derecho a la Consulta Previa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 27

Matriz de Ética (ME)

	E1	E7	E9	E5	E6	E12
Derechos						
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	N	N	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	P
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	N	N	P
Impacto en el derecho a hablar diferente	P	P	P	N	N	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	N	N	P
Justicia						
Impacto en la distribución	J	J	J	N	N	J
Equidad en la administración	J	J	J	N	J	J
Normas de compensación	J	J	J	N	N	J
Utilitarismo						
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E

Nota. Derechos: P = Promueve, N = Neutral, V = Viola; Justicia: J = Justo, N = Neutral, I = Injusto; Utilitarismo: E = Excelentes, N = Neutro, P = Perjudicial

6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

De acuerdo con el análisis realizado en la MCPE y MDE, se han seleccionado las estrategias que nos muestran en las Tablas 28 y 29 con las estrategias retenidas y de contingencia (de primer orden y tercer orden). Estas tablas determinan cuáles serán las principales estrategias que se ejecutarán en el plan estratégico y las estrategias de contingencia que quedarán previstas para usarlas si es que las estrategias retenidas no llegarán a funcionar adecuadamente o si es que los factores internos y/o externos llegan a variar, cambiando sus pesos considerados al inicio, dándoles viabilidad a las mismas.

Tabla 28

Estrategias Retenidas

Tipo	Puntaje	Estrategia	Descripción
Estrategias retenidas	5.94	E12	Conseguir el consentimiento de las comunidades aledañas, vía Ley del Derecho a la Consulta Previa.
	5.86	E7	Finalizar la Ingeniería de detalle del Puerto Salinas -Huacho, por parte de Consorcio Inversionista (C.I.).
	5.85	E5	Conseguir las licencias, por el consorcio inversionista, para el Puerto Salinas - Huacho.
	5.76	E9	Desarrollar financiamiento para la ingeniería y construcción del Puerto, por parte del consorcio de Inversionistas.
	5.66	E1	Iniciar operaciones del Puerto Salinas- Huacho, en el 2020, vía el enfoque de inversión de Asociación Público Privada (APP).
	5.45	E6	Aplicar el marco legal existente que incentive las inversiones, de largo plazo, para el proyecto del Puerto Salinas - Huacho en el marco de Asociación Público Privada (APP).

Tabla 29

Estrategias de Contingencia (primer orden y tercer orden)

Tipo	Puntaje	Estrategia	Descripción
Estrategias de contingencia (Primer Orden)	5.10	E11	Formar un comité ejecutivo, por parte de Consorcio inversionista, que lidere la ingeniería y construcción del puerto.
	5.07	E4	Desarrollar el Puerto Salinas - Huacho como hub en Sudamérica.
	5.02	E10	Construir una moderna red vial de conexión con el puerto, por parte de inversión pública.
Estrategias de contingencia (Tercer Orden)	-	E2	Desarrollar la importación del mercado sudamericano con mayor énfasis en el brasileño
	-	E3	Desarrollar la exportación a los mercados asiáticos como solución para el comercio en Sudamérica
	-	E8	Desarrollar y capacitar personal para la construcción y puesta en marcha del Puerto, mediante convenios con el puerto de Rotterdam y Singapur

Las estrategias que no pasaron: E2, E3 y la E8, fueron descartadas porque no son vitales para el inicio de la construcción y comisionamiento del puerto, siendo consideradas como estrategias retenidas de tercer orden.

Mientras que las estrategias que se han seleccionado son: E1, E4, E7, E9, E10, E5, E6, E11 y E12, las que consideramos que son vitales para el inicio del proyecto para no perder el

control del mismo. De estas nueve estrategias retenidas seis: E12, E7, E5, E9, E1 y E6 corresponden a las estrategias estrictamente retenidas, las cuales son de vital importancia actual para el inicio del proyecto, y las tres restantes: E11, E4 y E10, forman parte de las estrategias de contingencia de primer orden y pueden ser consideradas en cualquier momento de la implementación para fortalecer a las seis retenidas.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Según la evaluación de las estrategias retenidas versus los objetivos de largo plazo, Tabla 30, se puede apreciar que se comprueba que las estrategias retenidas previamente nos permiten conseguir los objetivos a largo plazo; si existe alguna de las estrategias que no aporta a conseguir alguno de los objetivos a largo plazo, deberá mantenerse como estrategia de contingencia.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La Matriz de Posibilidades de los Competidores que se presenta en la Tabla 31 permite ejecutar el análisis de posibles estrategias a través de un estudio de las posibilidades de los competidores, sustitutos y entrantes.

6.13 Conclusiones

Luego de un arduo trabajo en el proceso estratégico se ha llegado a la identificación y selección de las estrategias más adecuadas para asegurar el logro de los objetivos de largo plazo, que en suma es la visión del Puerto Salinas - Huacho para llegar a ser en el año 2025 el primer puerto de América y el más importante del Perú, de esta forma lograr también ser la mejor opción para el intercambio comercial bioceánico entre Brasil y China, para esto se han enfrentado las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, GE y DE, es imprescindible recalcar que las estrategias del Puerto Salinas - Huacho deben ser agresivas como se demuestra en la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA), para garantizar éxito rotundo del puerto.

Estrategias Específicas vs. Objetivos de Largo Plazo		Objetivos de Largo Plazo al 2025				
		Al 2025, el Puerto Salinas - Huacho logrará posicionarse en los primeros lugares del ranking de puertos de América y ubicarse a la par del Puerto del Callao a nivel nacional.	Al 2025, el Puerto Salinas - Huacho tendrá 30 km cuadrados de superficie para sus operaciones.	Al 2025, el Puerto Salinas - Huacho tendrá la capacidad de manejar 199 millones de toneladas al año.	Al 2025, el Puerto Salinas - Huacho será más barato en 10 % que sus competidores, por volúmenes de manejo de carga.	Al 2025, el Puerto Salinas - Huacho habrá logrado elevar el IDH de sus comunidades vinculantes entre los 15 mejores de Perú.
E12	Conseguir el consentimiento de las comunidades aledañas, vía Ley del Derecho a la Consulta Previa.	X	X			X
E7	Finalizar la Ingeniería de detalle del Puerto Salinas -Huacho, por parte de Consorcio Inversionista (C.I.).	X	X			X
E5	Conseguir las licencias, por el consorcio inversionista, para el Puerto Salinas - Huacho.	X	X			
E9	Desarrollar financiamiento para la ingeniería y construcción del Puerto, por parte del consorcio de Inversionistas.	X	X		X	X
E1	Iniciar operaciones del Puerto Salinas- Huacho, en el 2020, vía el enfoque de inversión de Asociación Público Privada (APP).	X	X	X	X	X
E6	Aplicar el marco legal existente que incentive las inversiones, de largo plazo, para el proyecto del Puerto Salinas - Huacho en el marco de Asociación Público Privada (APP).	X	X	X	X	X

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los competidores y sustitutos (MEPCS)

	Estrategias	Puerto Callao, Perú	Puerto Chimbote, Perú	Puerto Huacho, Perú
E12	Conseguir el consentimiento de las comunidades aledañas, vía Ley del Derecho a la Consulta Previa.		X	X
E7	Finalizar la Ingeniería de detalle del Puerto Salinas -Huacho, por parte de Consorcio Inversionista (C.I.).			
E5	Conseguir las licencias, por el consorcio inversionista, para el Puerto Salinas - Huacho.	X	X	X
E9	Desarrollar financiamiento para la ingeniería y construcción del Puerto, por parte del consorcio de Inversionistas.	X	X	X
E1	Iniciar operaciones del Puerto Salinas-Huacho, en el 2020, vía el enfoque de inversión de Asociación Público Privada (APP).			
E6	Aplicar el marco legal existente que incentive las inversiones, de largo plazo, para el proyecto del Puerto Salinas - Huacho en el marco de Asociación Público Privada (APP).	X	X	X

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Con la etapa de la implementación de la estrategia se inicia la segunda etapa del planeamiento estratégico, donde se utilizarán las estrategias retenidas en la etapa anterior y se establecerán los objetivos de corto plazo que ayudaran al cumplimiento de los objetivos de largo plazo y en su conjunto alcanzar la Visión del Puerto Salinas - Huacho utilizando a las estrategias encontradas en el Capítulo VI como caminos.

D'Alessio (2013) señaló lo siguiente respecto a la implementación estratégica:

La implementación estratégica es la parte de la puesta en marcha del proceso estratégico. La transición no es necesariamente un camino fácil y viable. Es importante señalar que una formulación exitosa de la estrategia no garantiza una implementación exitosa de la misma, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. (p. 441)

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo del Puerto Salinas – Huacho se han identificado 24 objetivos de corto plazo que se muestran más adelante en la Tabla 32.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2013), “los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP” (p. 483). En el caso del Puerto Salinas – Huacho, no se cuenta con financiamiento para la ingeniería y construcción del mismo, pero existe mucho interés de parte de inversionistas extranjeros por este proyecto debido a sus características ya descritas y el potencial en Sudamérica y los países asiáticos. En la Tabla 33 se estima los recursos que necesitaría cada objetivo de corto plazo.

	Descripción	OCP	Objetivo	Indicador	Año de Proyección
OLP1	Al 2025, el Puerto Salinas - Huacho logrará posicionarse en los primeros lugares del ranking de puertos de América y ubicarse a la par del Puerto del Callao a nivel nacional.	OCP11	Entrada en operación del puerto al 100% al 2022.	Construcción al 100%.	2022
		OCP12	Generar 10 convenios con puertos de Perú y Sudamérica al 2022.	N° de convenios.	2022
		OCP13	Generar 20 convenios con industrias brasileñas y asiáticas al 2022.	N° de convenios.	2022
		OCP14	Generar 30 convenios con industrias de la sierra y selva del Perú al 2023.	N° de convenios.	2023
		OCP15	Automatizar al 100% el puerto al 2025, con tecnología de última generación.	100% de automatización	2025
OLP2	Al 2025, el Puerto Salinas - Huacho tendrá 30 km cuadrados de superficie para sus operaciones.	OCP21	Generar 5 acuerdos con la municipalidad de Huacho para definir zonas de servidumbre al 2018.	Firma de acuerdos entre el proyecto y municipalidad	2018
		OCP22	Generar cronograma al 100% de necesidad de áreas por año en función a la construcción y puesta en marcha del puerto al 2018.	Requerimiento de área por año	2018
		OCP23	Concluir con el programa al 100% de negociación y compra de terrenos con la municipalidad, gobierno, comunidades y personas naturales al 2020	M2 comprados por año	2020
		OCP24	Finalizar al 100% la compra de todos los terrenos requeridos por el puerto en el año 2025.	M2 comprados por año	2025
OLP3	Al 2025, el Puerto Salinas - Huacho tendrá la capacidad de manejar 199 millones de toneladas al año.	OCP31	Finalizar la construcción al 100% de vías de acceso al puerto al 2020.	Km de vía construidos	2020
		OCP32	Generar 5 acuerdos con el gobierno para impulsar la finalización de la carretera interoceánica al 2020.	Km de vía construidos	2020
		OCP33	Puesta en marcha de las grúas pórtico de clase mundial al 2022 al 100%	Tn descargadas y cargadas	2022
		OCP34	Operatividad al 100% del sistema logístico de última generación al finalizar el 2025.	Tn descargadas y cargadas	2025
OLP4	Al 2025, el Puerto Salinas - Huacho será más barato en 10 % que sus competidores, por volúmenes de manejo de carga.	OCP41	Finalización al 100% del presupuesto de Capex para la construcción al 2018.	Entrega de informe al 100%	2018
		OCP42	Finalizar al 100% las facilidades para la llegada de barcos más grandes del mundo al 2022.	Carga por año	2022
		OCP43	Finalizar al 100% las rutas de transporte entre Perú y Brasil al 2022	Km de vías de acceso	2022
		OCP44	Finalización al 100% la construcción del aeropuerto Salinas Huacho al 2025 al 2025.	Satisfacción del cliente, encuestas	2025
		OCP45	Firmar 20 Acuerdos comerciales entre el puerto y los principales operadores logísticos del mundo al 2023.	Firma de acuerdo	2023
		OCP46	Finalizar al 100% la generación de zona franca en el Puerto Salinas – Huacho en el año 2022	Firma de acuerdo	2022
OLP5	Al 2025, el Puerto Salinas - Huacho habrá logrado elevar el IDH de sus comunidades vinculantes entre los 15 mejores de Perú.	OCP51	Finalizar al 100% la línea de base sociocultural de las zonas aledañas al puerto al 2020.	Entrega de informe	2020
		OCP52	Identificación al 100% de los Stakeholder del área de influencia al 2020.	Entrega de informe	2020
		OCP53	Desarrollar 20 campañas sociales con las comunidades aledañas al 2021	N° de campañas por año	2021
		OCP54	Culminar el plan de capacitación y reclutamiento al 100% del personal de la zona al 2022	N° de personas por año	2022
		OCP55	Finalizar al 100% el desarrollo de programas para el impulso de actividades complementarias como turismo, hotelería entre otros en el año 2025	N° de campañas por año	2025

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Corto Plazo	Recursos financieros	Recursos físicos	Recursos tecnológicos	Recursos humanos
OCP11. Entrada en operación del puerto al 100% al 2022.	USD 9,000 millones	Espacio marítimo y terrestre Equipos de construcción Maquinaria de construcción Oficinas administrativas	Sistemas de posicionamiento global Sistemas de envío y control de información Equipo de computo	Alta dirección Equipo técnico Equipo de construcción Equipo de relaciones comunitarias
OCP12. Generar 10 convenios con puertos de Perú y Sudamérica al 2022.	----	Oficinas administrativas	Redes de comunicación Sistemas de comunicación Equipo de computo	Alta dirección Equipo de relaciones comunitaria Equipo de negociación
OCP13. Generar 20 convenios con industrias brasileñas y asiáticas al 2022.	----	Oficinas administrativas	Redes de comunicación Sistemas de comunicación Equipo de computo	Alta dirección Equipo de negociación
OCP14. Generar 30 convenios con industrias de la sierra y selva del Perú al 2023.	----	Oficinas administrativas	Sistemas de posicionamiento global Sistemas de envío y control de información Equipo de computo	Alta dirección Equipo de relaciones comunitaria Equipo de negociación
OCP15. Automatizar al 100% el puerto al 2025, con tecnología de última generación.	USD 500 millones	Espacio marítimo y terrestre Equipos de construcción Maquinaria de construcción Oficinas administrativas	Sistemas de posicionamiento global Equipo de computo	Equipo técnico Equipo de construcción
OCP21. Generar 5 acuerdos con la municipalidad de Huacho para definir zonas de servidumbre al 2018.	----	Oficinas administrativas	Redes de comunicación Sistemas de comunicación Equipo de computo	Alta dirección Equipo técnico Equipo de construcción
OCP22. Generar cronograma al 100% de necesidad de áreas por año en función a la construcción y puesta en marcha del puerto al 2018.	-----	Oficinas administrativas	Redes de comunicación Sistemas de comunicación Equipo de computo	Equipo técnico
OCP23. Concluir con el programa al 100% de negociación y compra de terrenos con la municipalidad, gobierno, comunidades y personas naturales al 2020	USD 1	Espacio terrestre Oficinas administrativas	Redes de comunicación Sistemas de comunicación Equipo de computo	Equipo de relaciones comunitaria Equipo de negociación
OCP24. Finalizar al 100% la compra de todos los terrenos requeridos por el puerto en el año 2025.	USD 200 millones	Espacio terrestre Oficinas administrativas	Sistemas de comunicación Equipo de computo	Alta dirección Equipo de relaciones comunitaria Equipo de negociación
OCP31. Finalizar la construcción al 100% de vías de acceso al puerto al 2020.	USD 1,000 millones	Espacio terrestre Equipo de construcción Oficinas administrativas	Sistemas de comunicación Equipo de computo	Equipo técnico Equipo de construcción Equipo de relaciones comunitarias
OCP32. Generar 5 acuerdos con el gobierno para impulsar la finalización de la carretera interoceánica al 2020.	----	Espacio terrestre Oficinas administrativas	Sistemas de comunicación Equipo de computo	Alta dirección Equipo de negociación
OCP33. Puesta en marcha de las grúas pórtico de clase mundial al 2022 al 100%	USD 100 millones	Espacio terrestre Oficinas administrativas	Sistemas de comunicación Equipo de computo	Equipo técnico
OCP34. Operatividad al 100% del sistema logístico de última generación al finalizar el 2025.	USD 50 millones	Espacio terrestre Oficinas administrativas	Sistema de posicionamiento global Sistemas de comunicación Equipo de computo	Equipo técnico
OCP41. Finalización al 100% del presupuesto de Capex para la construcción al 2018.	USD 5 millones	Oficinas administrativas	Redes de comunicación Sistemas de comunicación Equipo de computo	Equipo técnico
OCP42. Finalizar al 100% las facilidades para la llegada de barcos más grandes del mundo al 2022.	USD 500 millones	Espacio marítimo y terrestre Equipos de construcción Maquinaria de construcción Espacio marítimo y terrestre	Sistemas de posicionamiento global Sistemas de envío y control de información Equipo de computo	Equipo técnico
OCP43. Finalizar al 100% las rutas de transporte entre Perú y Brasil al 2022	USD 6,500 millones	Equipos de construcción Maquinaria de construcción Oficinas administrativas Espacio terrestre	Sistemas de posicionamiento global Sistemas de envío y control de información Equipo de computo	Alta dirección Equipo técnico
OCP44. Finalización al 100% la construcción del aeropuerto Salinas Huacho al 2025 al 2025.	USD 4,000 millones	Equipos de construcción Maquinaria de construcción Oficinas administrativas	Sistemas de posicionamiento global Sistemas de envío y control de información Equipo de computo	Alta dirección Equipo técnico Equipo de construcción
OCP45. Firmar 20 Acuerdos comerciales entre el puerto y los principales operadores logísticos del mundo al 2023.	----	Oficinas administrativas	Redes de comunicación Sistemas de comunicación Equipo de computo	Equipo de negociación
OCP46. Finalizar al 100% la generación de zona franca en el Puerto Salinas – Huacho en el año 2022	----	Oficinas administrativas	Redes de comunicación Sistemas de comunicación Equipo de computo	Alta dirección Equipo de negociación
OCP51. Finalizar al 100% la línea de base sociocultural de las zonas aledañas al puerto al 2020.	----	Oficinas administrativas	Redes de comunicación Sistemas de comunicación Equipo de computo	Equipo de relaciones comunitarias
OCP52. Identificación al 100% de los Stakeholder del área de influencia al 2020.	-----	Oficinas administrativas	Redes de comunicación Sistemas de comunicación Equipo de computo	Equipo de relaciones comunitarias Equipo técnico
OCP53. Desarrollar 20 campañas sociales con las comunidades aledañas al 2021	USD 50 millones	Oficinas administrativas	Redes de comunicación Sistemas de comunicación Equipo de computo	Equipo de relaciones comunitarias
OCP54. Culminar el plan de capacitación y reclutamiento al 100% del personal de la zona al 2022	USD 50 millones	Oficinas administrativas	Redes de comunicación Sistemas de comunicación Equipo de computo	Equipo de relaciones comunitarias Equipo técnico
OCP55. Finalizar al 100% el desarrollo de programas para el impulso de actividades complementarias como turismo, hotelería entre otros en el año 2025	USD 50 millones	Oficinas administrativas	Redes de comunicación Sistemas de comunicación Equipo de computo	Equipo de relaciones comunitarias

Este año para el Perú es especial, por ser año electoral, esto influirá en las decisiones de los inversionistas, más aún si contemplamos las variables de crisis mundial que hoy tenemos, la construcción del Puerto Salinas – Huacho es una buena oportunidad para hacer frente a la crisis generando más puestos de trabajo, la Tabla 33 muestra el cronograma de construcción del Puerto.

Tabla 34

Cronograma de Construcción del Puerto Salinas - Huacho

Actividad	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Licitación de Ingeniería de detalle							
Desarrollo de la ingeniería de detalle		_____					
Licitación de la construcción			_____				
Licitación de procura				_____			
Construcción del Puerto Salinas Huacho					_____		
Entrega de equipos para Montaje						_____	
Operación del Puerto Salinas Huacho							_____

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas de cada estrategia son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la organización. D’Alessio (2013).

Las políticas para cada una de las estrategias retenidas son las siguientes, las mismas que se aprecian en la Tabla 35.

1. Buscar financiamiento para la ingeniería y construcción del puerto
 - Promover la inversión del sector público y privado en la ejecución del proyecto.
 - Promover y suscribir acuerdos de largo plazo con los sistemas financieros, de tal manera que permita encontrar beneficios crediticios para el proyecto.

	E12: Conseguir el consentimiento de las comunidades aledañas, vía Ley del Derecho a la Consulta Previa.	E7: Finalizar la Ingeniería de detalle del Puerto Salinas - Huacho, por parte de Consorcio Inversionista (C.I.).	E5: Conseguir las licencias, por el consorcio inversionista, para el Puerto Salinas - Huacho.	E9: Desarrollar financiamiento para la ingeniería y construcción del Puerto, por parte del consorcio de Inversionistas.	E1: Iniciar operaciones del Puerto Salinas-Huacho, en el 2020, vía el enfoque de inversión de Asociación Público Privada (APP).	E6: Aplicar el marco legal existente que incentive las inversiones, de largo plazo, para el proyecto del Puerto Salinas - Huacho en el marco de Asociación Público Privada (APP).
P1 Promover la inversión del sector público y privado en la ejecución del proyecto.				X		
P2 Promover y suscribir acuerdos de largo plazo con los sistemas financieros, de tal manera que permita encontrar beneficios crediticios para el proyecto.				X		
P3 Fomentar el cumplimiento económico de las obligaciones de pago adquiridas para la ejecución del proyecto.				X		
P4 Concientizar sobre la importancia del proyecto para el desarrollo de las comunidades de influencia directa e indirecta.	X					
P5 Promover el trabajo participativo de los miembros productivos de las comunidades aledañas al proyecto.	X					
P6 Fomentar la contratación a nivel regional y nacional de mano de obra no calificada.	X					
P7 Fomentar la generación de comunidades e instituciones públicas informadas sobre el avance del proyecto.	X		X			
P8 Fomentar el cumplimiento del marco legal vigente para las actividades de construcción, operación y mantenimiento del puerto.			X			
P9 Fomentar el cumplimiento estricto de los diferentes compromisos de orden jurídico asumidos por el puerto para la obtención de las licencias legales.			X			X
P10 Preservar el medio ambiente, respetar los derechos humanos y fomentar la seguridad de los trabajadores involucrados en la puesta en marcha del puerto.	X		X			
P11 Promover la eficiencia en los procesos de diseño y de ingeniería del puerto.		X				
P12 Promover el cumplimiento de las normativas nacionales e internacionales en el diseño y construcción del puerto.		X				
P13 Fomentar el cumplimiento de los plazos establecidos por el comité ejecutivo para la finalización de la ingeniería.		X				
P14 Mantener la infraestructura, maquinaria y equipamiento en óptimas condiciones para garantizar la eficiencia de los servicios del puerto.					X	
P15 Fomentar la generación de servicios de calidad que sean de interés a los diferentes usuarios del puerto.					X	
P16 Incentivar en los trabajadores y colaboradores del puerto el orgullo por formar parte de uno de los puertos más importantes de Sudamérica y del mundo.					X	
P17 Promover la implementación de mecanismos de certificación y acreditación internacional a los procesos operacionales del puerto.					X	
P18 Incentivar la participación directa del estado peruano en la generación de un marco legal de aseguramiento de las inversiones privadas.						X
P19 Participar activamente en los diferentes grupos, asociaciones o comités del sector industrial de manera que se pueda hacer llegar al gobierno iniciativas legales que fomenten el ordenamiento jurídico.						X

- Fomentar el cumplimiento económico de las obligaciones de pago adquiridas para la ejecución del proyecto.
2. Conseguir la licencia social de las comunidades aledañas:
- Concientizar sobre la importancia del proyecto para el desarrollo de las comunidades de influencia directa e indirecta.
 - Promover el trabajo participativo de los miembros productivos de las comunidades aledañas al proyecto.
 - Fomentar la contratación a nivel regional y nacional de mano de obra no calificada.
 - Fomentar la generación de comunidades e instituciones públicas informadas sobre el avance del proyecto.
3. Conseguir las licencias legales.
- Fomentar el cumplimiento del marco legal vigente para las actividades de construcción, operación y mantenimiento del puerto.
 - Fomentar el cumplimiento estricto de los diferentes compromisos de orden jurídico asumidos por el puerto para la obtención de las licencias legales.
 - Preservar el medio ambiente, respetar los derechos humanos y fomentar la seguridad de los trabajadores involucrados en la puesta en marcha del puerto.
 - Fomentar la generación de comunidades e instituciones públicas informadas sobre el avance del proyecto.
4. Finalizar la Ingeniería de detalle del Puerto Salinas –Huacho
- Promover la eficiencia en los procesos de diseño y de ingeniería del puerto.
 - Promover el cumplimiento de las normativas nacionales e internacionales en el diseño y construcción del puerto.

- Fomentar el cumplimiento de los plazos establecidos por el comité ejecutivo para la finalización de la ingeniería.
5. Iniciar Operaciones del Puerto Salinas- Huacho
- Mantener la infraestructura, maquinaria y equipamiento en óptimas condiciones para garantizar la eficiencia de los servicios del puerto.
 - Fomentar la generación de servicios de calidad que sean de interés a los diferentes usuarios del puerto.
 - Incentivar en los trabajadores y colaboradores del puerto el orgullo por formar parte de uno de los puertos más importantes de Sudamérica y del mundo.
 - Promover la implementación de mecanismos de certificación y acreditación internacional a los procesos operacionales del puerto.
6. Generar un marco legal que asegure las inversiones privadas de largo plazo.
- Incentivar la participación directa del estado peruano en la generación de un marco legal de aseguramiento de las inversiones privadas.
 - Fomentar el respeto y cumplimiento estricto de los diferentes compromisos de orden jurídico asumidos por el puerto para la obtención de las licencias legales.
 - Participar activamente en los diferentes grupos, asociaciones o comités del sector industrial de manera que se pueda hacer llegar al gobierno iniciativas legales que fomenten el ordenamiento jurídico.

7.4 Estructura del Puerto Salinas - Huacho

La estructura organizacional, es el armazón (que incluye la distribución, división, agrupación, y relación de las actividades) de la organización. Es la que ayudará a mover a la

organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas.

(D'Alessio, 2013).

Por tratarse el Puerto Salinas – Huacho un proyecto a desarrollarse, se está definiendo su estructura organizacional en base al dinamismo y efectividad de sus operaciones, de tal manera que asegure la eficaz implementación de los procesos operacionales. Para esto se plantea implementar una estructura organizacional que administre, opere y desarrolle el puerto con departamentos responsables del desarrollo y mantenimiento del puerto y la zona industrial. Además, contará con departamentos comerciales, responsables de la búsqueda y vinculación de las empresas que realizan actividades de servicio en el puerto; asegurándose de esta manera que la gestión integral del puerto esté a la medida de las necesidades del mercado y de los más altos estándares internacionales en materia del comercio marítimo mundial, que es en donde operan las empresas transnacionales.

En el Puerto Salinas – Huacho, la administración económica y financiera del puerto estará a cargo de la Gerencia de Administración y Finanzas quien tendrá a su cargo las unidades de finanzas y contabilidad, abastecimiento, gestión de personal y sistemas. El desarrollo del puerto estará a cargo de la Gerencia de Desarrollo y Concesiones, quien a su vez liderará a las unidades de desarrollo de infraestructura y gestión de concesiones. Las operaciones propiamente dichas recaerán única y exclusivamente bajo la responsabilidad de la Gerencia de Operaciones y Control. Finalmente, la logística del puerto estará a cargo de la Gerencia de Logística, quien a su vez liderará las unidades de proyectos logísticos, competitividad y marketing, gestión de logística, sostenibilidad y protección industrial. Con esta estructura se planea ejercer de manera eficiente las principales funciones del puerto de manera articulada e implementar las estrategias elegidas.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Indudablemente, una de las ventajas competitivas del Puerto Salinas - Huacho será su Sistema Integrado de Gestión de Seguridad, Ambiental, Calidad y de Responsabilidad Social, basados en las normas internacionales OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2015, ISO 9001:2015 e ISO 26000:2010, como parte de su compromiso con sus *stakeholders* según lo indica en la Visión, Misión y Política del Puerto, acorde al desarrollo sostenible y consciente de que las decisiones y procesos que desarrollamos las generaciones de seres humanos es para nuestro bienestar y desde el punto de vista de que lo único constante es el cambio, que los desastres mundiales es por causa del incremento desmedido de las emisiones de gases de efecto invernadero fruto del uso irracional de combustibles fósiles que aumenta la temperatura del planeta. El Puerto Salinas - Huacho propone un nuevo paradigma: “una empresa es más competitiva cuanto más ecoeficientes”, pues éste principio se encuentra establecido en su Código de Ética.

En una tesis publicada por Zarzosa (2010), se hizo mención que un sistema de gestión de la seguridad y de la salud en el trabajo (OHSAS 18001:2007), proporciona entornos de trabajo seguro y saludable al ofrecer un marco que permite a la organización identificar y controlar coherentemente sus riesgos de seguridad y salud, reducir el potencial de accidentes, apoyar el cumplimiento de las leyes del sector y mejorar el rendimiento en general.

El Puerto Salinas - Huacho será indudablemente multimodal, por tanto, es consciente de la gran cantidad de aspectos ambientales que toca gestionar, y específicamente para el caso de concentrados de mineral se implementará un manejo especial desde la salida de las plantas concentradoras, mientras el concentrado está en la ruta y hasta el embarque en los barcos gigantes; especial cuidado se tendrá en la gestión logística de concentrados de plomo por los efectos nocivos inherentes a la manipulación de este concentrado, se tendrá en cuenta los accidentes ambientales que han ocurrido en otros puertos con la finalidad de prevenir

cualquier accidente similar, en términos generales la actividad portuaria estará enmarcada dentro de las obligaciones que estipula Ley General del Ambiente, u otras leyes sectoriales.

Además, con respecto a ISO 14001:2015 en la misma tesis se menciona las principales razones para implementarla: (a) estándar nacional e internacionalmente reconocido y aceptado, y que en el Perú lo promueve el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual (INDECOPI); (b) existe experiencia nacional e internacional en su implementación; (c) existencia de organizaciones auditoras y certificadoras de aceptación nacional e internacional; (d) flexibilidad de adaptación a la realidad de la empresa y a su gestión; (e) mecanismo eficaz para lograr los compromisos legales y (f) consistente con la política de desarrollo sostenible; por éstas razones se han considerado como estratégico la implementación de este sistema de gestión ambiental, que en su versión 2015 está cambiando acorde a las tecnologías y nuevas prácticas empresariales, teniendo en cuenta también que los sistemas de gestión ambiental tienen que ser parte de una gestión con responsabilidad social.

El tema que hoy se ha convertido en preocupación mundial es el cuidado del medio ambiente y el control de los impactos que el ser humano, con sus actividades diarias está afectando al cambio climático. Todas las actividades que ejecutan los países del mundo con la intención de obtener mayores márgenes en sus economías y desarrollo para su nación, no pueden ser justificación para que se realicen sin un adecuado control y seguimiento al impacto sobre el medio ambiente. Los países del mundo deben convenir para velar por el cuidado de los impactos eco-ambientales.

El Perú al formar parte de los países miembros de la Organización Marítima Internacional, está sujeto al convenio internacional para prevenir la contaminación del mar por la operación de los buques (Convenio MARPOL, 1973).

Por otro lado, en el año 2013, la Dirección de Gestión Ambiental de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, aprobó los “Lineamientos para la Gestión de mezclas oleosas, aguas sucias y basuras provenientes de los buques en el Ámbito Portuario Nacional”, cuyo objetivo es orientar el manejo de todas estas mezclas a lugares especiales para así prevenir la contaminación del mar en todos los puertos marítimos, fluviales y lacustres.

Adicional a lo anterior, existe un compromiso de todas las instituciones medio ambientales enmarcadas dentro del Ministerio del Ambiente, creado por el Estado peruano en el año 2008, cuyo objetivo es fortalecer la confianza de los ciudadanos en relación al rol del estado peruano en la protección ambiental, el manejo sostenible de los recursos naturales y la conservación de especies y ecosistemas. Tiene como funciones principales formular la Política Nacional del Ambiente, garantizar el cumplimiento de las normas ambientales, fiscalizando y supervisando y el, promover las investigación científica-tecnológica en materia ambiental y apoyo técnico a los gobiernos regionales locales para el adecuado cumplimiento.

Con respecto a la ISO 9001, en una publicación de Lloyd´s (2016) se indicó que en junio del 2012 se inició la revisión de la versión actual de la norma; ciertamente la intención es hacer una renovación más grande y mayor. Se busca que con el uso y certificación de esta norma las empresas sean más competitivas para el año 2020. Según el Lloyd´s, la norma cambiará en un 30%, respecto a la versión 2008; teniendo una estructura de alto nivel, incorporando dos nuevos requisitos y quedando su estructura de la siguiente manera: (a) Alcance; (b) Referencias Normativas; (c) Términos y Definiciones; (d) Contexto de la Organización; (e) Liderazgo; (f) Planificación; (g) Soporte; (h) Operación; (i) Evaluación del Desempeño y (j) Mejora.

El proceso de revisión de la norma ISO 9001 inicia su fase final, después de que el pasado 3 de junio 2014 se publicará el borrador de la ISO 9001:2015, elaborado por el comité técnico ISO/TC 176 responsable de elaborar las normas de ISO 9000 y complementarias. Siguiendo la planificación prevista, el FDIS (borrador final) se publicará en noviembre de 2014 para poder publicar definitivamente la nueva versión de la norma en el otoño del año 2015, ésta norma coadyuvará a prestar un servicio de calidad mundial a todos los clientes del puerto e ir mejorando continuamente hasta llegar a la excelencia operativa en gestión de puertos, dignos de ser referentes para nuestros competidores.

Según un reporte de ISO - Organización Internacional de Normalización (2010), ISO 26000 es una norma internacional ISO, que ofrece guía en Responsabilidad Social. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más. ISO 26000 contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es para utilizar como una norma de certificación como la ISO 9001:2008 y la ISO 14001:2004. 26000, pero evidentemente el Puerto Salinas - Huacho, certificará en OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2015 e ISO 9001:2015 y utilizará ISO 26000:2010 como guía para garantizar su operación desde el punto de vista de Responsabilidad Social.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Recursos humanos y cultura. La idiosincrasia peruana es un punto débil también a ser considerado, ya que no existe una marcada cultura de trabajo en el sector portuario que englobe la operación, el cuidado ambiental y cultura de seguridad; esto actualmente se encuentra en desarrollo, por lo que al momento de la construcción y operación del puerto se debe incidir en capacitaciones constantes a la población del norte chico en donde se ubicará

el Puerto Salinas - Huacho, de esta manera se podrá satisfacer la demanda de personal en la fase de construcción; sin embargo, para la etapa de operación per se del puerto, se realizará una capacitación intensiva y muy específica orientado a la utilización de la tecnología de última generación que se implementará.

7.7 Gestión del Cambio

Minimizar la resistencia al cambio a través de una estrategia educativa que ayude al cambio, que controle los sentimientos de ansiedad y temor del personal, y que paralelamente fuerce al cambio mediante el desarrollo de una estrategia racional que motive el auto interés por adoptar nuevas experiencias laborales y profesionales (D'Alessio, 2008).

El Puerto Salinas - Huacho representa en gran medida un cambio en la forma de administrar un terminal portuario de primer nivel y para el mundo. Es así, que la estrategia a implementar debe estar orientada a lograr un adecuado manejo frente a las reacciones de los empleados para asegurar de esa manera un resultado exitoso en la implementación. Para ello, es necesario planificar una capacitación y orientación a todos los empleados del puerto para que eso les permita absorber y minimizar la resistencia a los cambios que están dándose o se avecinan, en donde es una reacción casi natural de muchas personas dentro de la organización el adoptar posiciones defensivas al cambio, pues las personas casi siempre le temen y esperan consecuencias negativas del cambio. Es por ello, que se debe informar a todos los empleados, trabajadores y obreros del puerto, cual es la situación real de la organización e instruirlos de cómo se hará el proceso de implementación de la estrategia recalando los beneficios que tal proyecto traerá para el puerto, el entorno regional y el país.

El cambio deberá ser transmitido por los ejecutivos del puerto, inculcando toda la estrategia a través de un liderazgo visible dentro de la organización portuaria, si no existe un liderazgo no se llegará a producir un cambio efectivo dentro de la organización, lo cual hará fracasar el programa de cambio. Los directivos y empleados deberán estar motivados para

aplicar los cambios establecidos, es así que el ejemplo que transmita el gerente general deberá ser fundamental para dar a conocer y hacer visualizar en todo el personal las ventajas que el cambio podrá lograr para beneficio de todos.

El Puerto Salinas - Huacho se hará más robusto y eficiente al enfocar su crecimiento en una estrategia relacionada a conseguir un nivel de máxima eficiencia para ofrecer servicios portuarios al mundo, lo cual dará la oportunidad al personal de mostrar sus capacidades en la producción y obtener las mejores calificaciones para seguir creciendo dentro del puerto.

7.8 Conclusiones

Como idea concluyente, se debe tener presente que para que la estrategia sea implementada correctamente, no solo basta con formularla a toda la organización para que sea un informe más o una buena intención de hacer algo. El éxito de su implementación dependerá de los recursos con los que cuenta la organización para hacerlo efectivo, recursos tales como los financieros, infraestructura, humanos y tecnológicos.

Para la organización del Puerto Salinas – Huacho, será de vital importancia poner en marcha todos los objetivos a corto plazo, los cuales deben ser precisos y medibles, pues del buen control y seguimiento de estos objetivos de corto plazo, se podrá evaluar si las estrategias planteadas ayudarán al cumplimiento de los objetivos a largo plazo. En caso esto no se vaya dando, entonces se deberán ir haciendo los ajustes necesarios para llegar al cumplimiento.

Por otro lado, es importante señalar que el éxito en la implementación y/o cambios de las estrategias a partir de la estructura organizacional, dependerá de un importante liderazgo transformacional del equipo gerencial del Puerto Salinas – Huacho; tal liderazgo deberá no solo tener un alto impacto en la organización, sino también en el entorno del puerto con las diferentes empresas que conforman el clúster, comunidad y dirigentes de las zonas de

influencia, lo cual garantizará que la estructura organizacional del puerto cuente con un respaldo y reconocimiento importante para sus objetivos.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Con este capítulo se inicia la tercera etapa del planeamiento estratégico que viene a ser la etapa de evaluación y control. Esta es la etapa donde se considera iterativa y continua durante todo el proceso estratégico teniendo como objetivo buscar y generar acciones correctivas en las estrategias para poder así cumplir con los objetivos a corto plazo y en consecuencia lograr la visión.

Para este capítulo se utilizara el tablero de control balanceado, herramienta desarrollada en el 2001 por Kaplan y Norton, quienes “plantearon el cierre del vacío entre lo que la organización debería hacer y lo que hace a través del uso del tablero de control integral y las iniciativas estratégicas planteadas” (D’Alessio, 2013), permitiendo establecer las prioridades de las iniciativas estratégicas.

8.1 Perspectivas de Control

Según (D’Alessio, 2013), el tablero de control busca lograr cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, (d) empleados motivados, estableciéndose de este modo la visión holística de la organización; así mismo, agrega que la gran cualidad del tablero de control es el manejo de cuatro aspectos cuantitativos como son: (a) perspectiva financiero, (b) perspectiva del cliente, (c) perspectiva interna, y (d) aprendizaje de la organización.

8.1.1 Aprendizaje interno

El Puerto Salinas - Huacho es un puerto que requerida de muchos años de construcción antes de su funcionamiento, ante esta variable las matrices EFE y EFI deben actualizarse cada año reflejando los cambios, políticos, económicos, ante la variabilidad interna y externa que el proyecto pueda sufrir, así mismo el desarrollo del puerto permitirá fortalecer el equipo de trabajo así como establecer un buen clima laborar en base al respeto por las comunidades, el compromiso con la seguridad y la aplicación de los valores del

puerto, de esta forma se podrá aprender de los errores y establecer una cultura propia del puerto para la etapa de operación, todo lo indicado permitirá establecer nuevas matrices FODA que permitirá alinear y ajustar las estrategias a la realidad que el puerto puede experimentar en el momento del análisis.

8.1.2 Procesos

En lo que se refiere a los procesos, podemos determinar que la mejor manera de cumplir con los objetivos de las compañías, es identificando procesos nuevos desde una perspectiva interna que analice a la organización, ello permitirá que los procesos productivos se mejoren en cuanto a calidad, costos, tiempos y que a su vez permitan que al cliente se le entregue un producto diferenciador. Para ello, es de vital importancia medir los indicadores resultantes de aquellos procesos internos en donde la organización tiene centrada su excelencia competitiva.

Es así, que el Puerto Salinas – Huacho puede ofrecer mediante la mejora de sus procesos una mejor propuesta de valor para los clientes que hagan uso de sus instalaciones portuarias, con la instalación de nuevos y modernos equipos, simplificar los accesos de buques y optimizar los transportes de cargas y descargas; esta condición de excelencia es la que permitirá lograr una condición de exclusividad para los clientes y sobretodo generar una mejor propuesta de valor superior para ellos, comparándola con cualquier otro puerto cercano; estos indicadores de mejora al proceso permitirán al puerto avanzar en su seguimiento y asegurar el logro de los objetivos de corto plazo trazados.

8.1.3 Clientes

En lo que se refiere a las perspectivas del cliente, se debe mencionar que la razón principal de ser de una organización se basa en las relaciones con sus clientes. Esta perspectiva puede ser establecida en base a ciertos parámetros de medición, los cuales nos acercarán a los objetivos que hemos querido generar en ellos como organización; existe una

gama amplia de indicadores que se pueden utilizar para monitorear el éxito de las estrategias establecidas en la perspectiva del cliente, para lo cual tiene que ser la propia organización la que defina el indicador correcto y como lo medirá; es así, que la calidad del Puerto Salinas – Huacho puede enfocar la calidad de su servicio al cliente enfocada en la medición de los tiempos de carga y descarga de las mercaderías, manteniendo siempre un tiempo promedio de cumplimiento en las atenciones a las naves, logrando un menor tiempo de espera en puerto; lo cual, se traducirá en mejores precios para usar el servicio del puerto, siendo un atractivo importante para el negocio y factor primordial para satisfacer al cliente.

8.1.4 Financiera

La construcción del Puerto Salinas - Huacho demandará de 22.5 Mil millones de dólares, pero por sus características físicas, geográficas y de ubicación estratégica en Sudamérica lo cual permitirá obtener una masiva utilización del puerto por parte de operadores logísticos mundiales obteniendo el retorno de la inversión en un corto plazo.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 36 se muestra el Tablero de Control Balanceado para el Puerto Salinas – Huacho.

8.3 Conclusiones

Sabemos que el proceso de control se hace en todo momento, por tanto, las características interactivas e iterativas son y deben ser inherentes al proceso estratégico, porque se requiere de abundante comunicación y para asegurar buenos resultados se debe constantemente revisar o regresar a cualquier fase del proceso integral, la interactividad es parte de la estrategia del Puerto Salinas - Huacho y por ende de los procesos estratégicos, llevados metodológicamente, es decir, nadie en el Puerto hace algo que se le ilumine al despertar en la mañana, sin que esté validado dentro de un proceso con objetivos claros, es imperioso saber que nuestras decisiones en el Puerto podrían afectar a terceros; por tanto,

Perspectiva	Objetivo a Corto Plazo	Indicador	Unidades
Financiera	OCP12. Generar 10 convenios con puertos de Perú y Sudamérica al 2022.	N° de convenios.	Porcentaje de variación
	OCP13. Generar 20 convenios con industrias brasileñas y asiáticas al 2022.	N° de convenios.	Porcentaje de variación
	OCP14. Generar 30 convenios con industrias de la sierra y selva del Perú al 2023.	N° de convenios.	Porcentaje de variación
	OCP15. Automatizar al 100% el puerto al 2025, con tecnología de última generación.	100% de automatización	Porcentaje de variación
	OCP41. Finalización al 100% del presupuesto de Capex para la construcción al 2018.	Entrega de informe al 100%	Porcentaje de variación
	OCP43. Finalizar al 100% las rutas de transporte entre Perú y Brasil al 2022	Km de vías de acceso	Porcentaje de variación
	OCP45. Firmar 20 Acuerdos comerciales entre el puerto y los principales operadores logísticos del mundo al 2023.	Firma de acuerdo	Porcentaje de variación
Cliente	OCP32. Generar 5 acuerdos con el gobierno para impulsar la finalización de la carretera interoceánica al 2020.	Km de vía construidos	Porcentaje de variación
	OCP33. Puesta en marcha de las grúas pórtico de clase mundial al 2022 al 100%	Tn descargadas y cargadas	Porcentaje de variación
	OCP34. Operatividad al 100% del sistema logístico de última generación al finalizar el 2025.	Tn descargadas y cargadas	Porcentaje de variación
	OCP42. Finalizar al 100% las facilidades para la llegada de barcos más grandes del mundo al 2022.	Carga por año	Porcentaje de variación
	OCP44. Finalización al 100% la construcción del aeropuerto Salinas Huacho al 2025 al 2025.	Satisfacción del cliente, encuestas	Porcentaje de variación
Proceso	OCP11. Entrada en operación del puerto al 100% al 2022.	Construcción al 100%.	Porcentaje de variación
	OCP21. Generar 5 acuerdos con la municipalidad de Huacho para definir zonas de servidumbre al 2018.	Firma de acuerdos entre el proyecto y municipalidad	Porcentaje de variación
	OCP22. Generar cronograma al 100% de necesidad de áreas por año en función a la construcción y puesta en marcha del puerto al 2018.	Requerimiento de área por año	Porcentaje de variación
	OCP31. Finalizar la construcción al 100% de vías de acceso al puerto al 2020.	Km de vía construidos	Porcentaje de variación
	OCP54. Culminar el plan de capacitación y reclutamiento al 100% del personal de la zona al 2022	N° de personas por año	Porcentaje de variación
Aprendizaje interno	OCP23. Concluir con el programa al 100% de negociación y compra de terrenos con la municipalidad, gobierno, comunidades y personas naturales al 2020	M2 comprados por año	Porcentaje de variación
	OCP24. Finalizar al 100% la compra de todos los terrenos requeridos por el puerto en el año 2025.	M2 comprados por año	Porcentaje de variación
	OCP46. Finalizar al 100% la generación de zona franca en el Puerto Salinas – Huacho en el año 2022	Firma de acuerdo	Porcentaje de variación
	OCP51. Finalizar al 100% la línea de base sociocultural de las zonas aledañas al puerto al 2020.	Entrega de informe	Porcentaje de variación
	OCP52. Identificación al 100% de los Stakeholder del área de influencia al 2020.	Entrega de informe	Porcentaje de variación
	OCP53. Desarrollar 20 campañas sociales con las comunidades aledañas al 2021	N° de campañas por año	Porcentaje de variación
OCP55. Finalizar al 100% el desarrollo de programas para el impulso de actividades complementarias como turismo, hotelería entre otros en el año 2025	N° de campañas por año	Porcentaje de variación	

cualquier decisión en el puerto será producto de los cambios externos globales que podría afectar, razón mayor para hacer interactivo e iterativo el proceso estratégico del puerto y todo enmarcado dentro del *Balanced Scorecard*, que nos muestra cómo están los indicadores de gestión global de nuestro puerto y que de acuerdo a los resultados obtenidos se aplicará el principio de iteratividad del proceso estratégico.

Finalmente, es necesario mencionar que la economía mundial ha cambiado tremendamente si lo comparamos a la economía antigua, actualmente las economías modernas deben estar muy enfocados en los cambios que se pueden generar a nivel global, razón por la cual es sumamente importante saber asumir, como responsables del puerto, las actuales coyunturas, y estar preparados para el dinamismo de las sociedades que requiere ser muy intuitivos como lo menciona Manso (2003) en el diccionario enciclopédico de estrategia empresarial, donde dice que los que sólo saben ver con sus ojos son ciegos en la oscuridad, haciendo referencia a un escrito de Antonio Pérez; también hace referencia a lo que escribiera Taine que dice al respecto de intuición, que es una especie de segunda vista, propia de los profetas y sonámbulos, que con frecuencia encuentran por su medio la verdad, pero si solamente nos dejamos llevar por la intuición tratando de adivinar el futuro no es válido, porque es imposible conocerlo con total certeza (Medina & Ortegón, 2006); sin embargo, la mejor forma de protegerse de los efectos negativos del dinamismo del mundo es generando escenarios probabilísticos y estableciendo estrategias para la toma de decisiones y no hay mejor forma de hacer esto que aplicando la iteratividad e interactividad en el proceso estratégico del Puerto Salinas - Huacho.

Capítulo IX: Competitividad del Puerto Salinas - Huacho

9.1 Análisis Competitivo del Puerto Salinas - Huacho.

D'Alessio (2013) hizo referencia a lo dicho por Michel Porter cuando señaló que la prosperidad no se hereda, se crea, demostrando con este dicho que no basta con tener ventajas comparativas, sino sobre la base de éstas, generar ventajas competitivas para el Puerto Salinas - Huacho, este puerto posee muchas ventajas potenciales que no tardarán mucho en convertirse en ventajas competitivas que determinarán su posición de liderazgo a nivel mundial.

Acerca de la Ventaja Competitiva, D'Alessio (2013) mencionó en su libro *El Proceso Estratégico: un Enfoque de Gerencia*, que Porter sostiene que una organización puede crear y sostener un desempeño superior. La ventaja, para nuestro caso, del Puerto Salinas - Huacho puede venir por costos o por diferenciación, los cuales dan origen a dos estrategias genéricas amplias de liderazgo en costos, basado en una concentración en los costos; y en diferenciación basado en una ventaja competitiva en calidad.

El Puerto Salinas - Huacho, basa su competitividad en una combinación de Liderazgo en Costos y servicios de gran calidad (Diferenciación), éstos sustentados en: (a) seguridad, (b) logística y operaciones para la gestión de enormes cargas, (c) recursos humanos con gran calificación, y una tecnología de última generación.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto Salinas - Huacho.

De acuerdo al ranking de competitividad mundial 2015-2016 del WEF (2016), el Perú se ubica en el puesto 69 de 142 países analizados. Esta ubicación está basada en el análisis de doce pilares de desarrollo los cuales mediante una valoración de 1 a 7 determina el nivel de competitividad de una nación en base a tres aspectos: necesidades básicas, potenciadores de eficiencia y factores de innovación y sofisticación, y en el caso del Perú su ubicación está determinada básicamente en tres factores: las instituciones frágiles con la que se cuentan,

falta de innovación y carencia de unos buenos servicios de salud y educación primaria. Lo cual nos urge definir estrategias a corto y mediano plazo para mejorar esta calificación.

Las ventajas competitivas son atributos que cuenta con un valor agregado, el cual es apreciado y permite el crecimiento de la organización. D'Alessio (2013). Por lo que La identificación de las ventajas competitivas del Puerto Salinas - Huacho nos ha permitir lograr un mejor desempeño en comparación con otros puertos de la región.

Por el ser el Puerto Salinas – Huacho un proyecto la identificación de las ventajas competitivas está enfocada básicamente en dos análisis: liderazgo en costos y en diferenciación en calidad; respecto a estos análisis, el puerto se ha de enfocar en contar con la más moderna infraestructura en lo que a sistemas portuarios se refiere, lo que le ha de permitir proporcionar servicios de movimientos de cargas que transportan los barcos completamente automatizados, al igual que los servicios de transporte interno en los que están involucrados los proveedores de servicios directos, permitiéndole el movimiento de grandes cantidades de cargas en menores tiempo, eficientes sistemas de manejo de la información y seguridad portuaria, basar la administración del puerto en procesos de mejora continua y por consiguiente ser más competitivos y la implementación de programas de capacitación permanente tanto a los trabajadores directos como a los indirectos de tal manera que estén siempre a la vanguardia del conocimiento de los procesos operativos de la organización.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Puerto Salinas - Huacho.

Se ha identificado un enorme potencial de clústeres alrededor del Puerto Salinas – Huacho por la gran cantidad de empresas productoras, proveedoras de insumos, equipos y servicios, las cuales están generando una alta competitividad al clúster, quedando instaladas en las cercanías de la ciudad de Huacho. Al ser un clúster una red de actividades interrelacionadas que se forman y desarrollan alrededor de la explotación de un producto o

servicio central en óptimo crecimiento, estas empresas deben concentrarse en atender la gran demanda que se va a generar a partir de las operaciones portuarias de la organización. En este escenario favorable, es que las empresas proveedores y productoras que se instalen en la zona, se organizan para formar alianzas y acuerdos que les garanticen un entorno comercial atractivo para el cumplimiento de sus objetivos comerciales, acordes al desarrollo y a lo que va a demandar el Puerto Salinas – Huacho.

Es así, que los clústeres potenciales alrededor del Puerto Salinas – Huacho son: (a) el clúster de servicios como transporte, seguridad, alimentación, hospedaje, entretenimiento, turismo y financiero, (b) el *cluster* de agentes aduaneros, logísticos, marítimos y portuarios, (c) el clúster de empresas de ingeniería y construcción y (d) el *cluster* de proveedores de equipos y maquinarias. Adicionalmente a los *clústeres* mencionados también se tendrá el *cluster* portuario de la costa central del Perú, el cual estará conformado por una franja costera que iría desde el Puerto del Callao por el sur hasta el Puerto Salinas – Huacho por el norte, lo cual constituirá un importante clúster integrado por estos puertos siameses. Tal franja costera estará interconectada por una vía férrea rápida que hará posible una conexión veloz e inmediata, lo cual permitirá el desarrollo el clúster portuario mencionado.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El Puerto Salinas - Huacho por el potencial natural que posee es candidato a convertirse en el puerto principal de la zona sur de América influyendo fuertemente en el comercio marítimo internacional, en especial entre Asia – América del Sur, brindándole la salida por el Océano Pacífico a Brasil obligando a las empresas marítimas a desarrollar nuevas rutas comerciales mucho más cortas y económicas. Una vez en operación y hasta en la etapa de construcción, por la magnitud del puerto demandará de muchos servicios por lo que el desarrollo de clúster asociados al puerto podemos clasificarlo inicialmente entre las siguientes actividades: comercio internacional, turismo, transporte, servicios de hospedajes,

gastronómicos, almacenes de grandes empresas, educación portuaria, investigación marina entre otros. El potencial para el desarrollo de clúster es enorme y para ello se debe trabajar en conjunto con los organismos gubernamentales como: estado peruano, gobierno regional, municipalidad e instituciones del estado (Sunat, Seguro Social, Ministerio del ambiente, Ministerio del trabajo, etc.), en el afán de brindar facilidades para evitar la informalidad de estas industrias, por el contrario motivar la formalidad, crecimiento y desarrollo de estas industrial paralelas.

Otro aspecto estratégico importante para el desarrollo de clúster es la construcción y consolidación de la interconectividad del puerto con el país y Brasil, por lo que es crítico cumplimiento de los planes de integración vial como es la interoceánica del centro del país que permitirá unir al Perú (costa , sierra, Selva) con Brasil más aun unificando el Océano Pacífico con el Atlántico, siendo su referente el puerto de Santos (principal puerto de Brasil), esto permitirá el desarrollo e integración del puerto y en suma el desarrollo de los clúster asociados.

9.5 Conclusiones

El análisis de la competitividad del Puerto Salinas - Huacho reafirma la importancia del megaproyecto para el Perú, esto debido a sus características inherentes que solo muestran el enorme potencial que posee, la construcción y posterior operatividad del puerto permitirá el desarrollo de industrias paralelas y complementarias (clúster), que como se indicó serán de importancia para la región y país, no solo para la economía sino también para el desarrollo tecnológico, estas ventajas competitivas deben ser aprovechadas para el desarrollo del país y las futuras generaciones de peruanos, así el puerto podrá convertirse en una puerta de entrada para América del Sur de características mundiales.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

La Tabla 37 muestra el Plan Estratégico Integral del Puerto Salinas – Huacho y los intereses de la organización que han dado como resultado las estrategias retenidas. Se puede visualizar también la visión, objetivos de largo plazo, la misión y las estrategias que permitirán lograr una condición de liderazgo y competitividad portuaria en la región hacia el año 2025. Para cada estrategia se tienen sus respectivos objetivos a corto plazo. Así mismo, se aprecian las cuatro perspectivas de tablero de control integrado que monitorean el desarrollo de los objetivos a corto plazo, siendo respaldados por los recursos asignados y la estructura de la organización propuesta para alcanzar los objetivos.

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral del Puerto Salinas - Huacho se muestra en la Tabla 37.

10.2 Conclusiones Finales

La aplicación del Plan Estratégico del Puerto Salinas - Huacho, nos llevaría a obtener lo siguiente:

- El logro de la Visión y el cumplimiento de la Misión brindara un puerto competitivo de clase mundial con infraestructura moderna, tecnología de última generación equivalente a los utilizados en los puertos de Rotterdam y Singapur.
- El logro de los OCP y OLP mediante las estrategias definidas, logrará tener un puerto posicionado en los primeros lugares del ranking de puertos de América.
- Se logrará un megapuerto de 30 Km cuadrados de superficie que garantizará un óptimo servicio a sus clientes y será un competidor de primer nivel codo a codo con los puertos de Rotterdam o Singapur, con valores y políticas bien definidas.
- Es importante el control mediante el *Balanced Scorecard*, para así lograr un puerto con capacidad de movimiento de carga de 199 millones de toneladas al año, estas capacidades sólo lo tienen los puertos más grandes del mundo.

VISIÓN

Llegar a ser en el año 2025, uno de los principales puertos de América y el más importante del Perú conjuntamente con el Puerto del Callao; así como, convertirse en el Puerto utilizado para todo el intercambio comercial bioceánico entre el Brasil y China, superando las expectativas de nuestros clientes.

MISIÓN
Otorgar el mejor y más eficiente servicio portuario a los exportadores e importadores de todo el mundo; con una infraestructura, equipamiento, estándares de nivel mundial y cuidado del medio ambiente, que nos permitan ser un referente mundial para nuestros clientes, colaboradores, socios y la comunidad del entorno.

	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	
INTERESES ORGANIZACIONALES	Al 2025, el Puerto Salinas - Huacho logrará posicionarse en los primeros lugares del ranking de puertos de América y ubicarse a la par del Puerto del Callao a nivel nacional	Al 2025, el Puerto Salinas - Huacho tendrá 3,000 km cuadrados de superficie para sus operaciones.	Al 2025, el Puerto Salinas - Huacho tendrá la capacidad de manejar 199 millones de toneladas al año.	Al 2025, el Puerto Salinas - Huacho será más barato en 10 % que sus competidores, por volúmenes de manejo de carga.	Al 2025, el Puerto Salinas - Huacho habrá logrado elevar el IDH de sus comunidades vinculantes entre los 15 mejores de Perú.	PRINCIPIOS CARDINALES
E12: Conseguir el consentimiento de las comunidades aledañas, vía Ley del Derecho a la Consulta Previa.	X	X			X	P4,P5,P6,P7,P10
E7: Finalizar la Ingeniería de detalle del Puerto Salinas -Huacho, por parte de Consorcio Inversionista (C.I).	X	X			X	
E5: Conseguir las licencias, por el consorcio inversionista, para el Puerto Salinas - Huacho.	X	X				P7,P8,P9,10
E9: Desarrollar financiamiento para la ingeniería y construcción del Puerto, por parte del consorcio de Inversionistas.	X	X		X	X	
E1: Iniciar operaciones del Puerto Salinas- Huacho, en el 2020, vía el enfoque de inversión de Asociación Pública Privada (APP).	X	X	X	X	X	P14,P15,P16,P17
E6: Aplicar el marco legal existente que incentive las inversiones, de largo plazo, para el proyecto del Puerto Salinas - Huacho en el marco de Asociación Pública Privada (APP).	X	X	X	X	X	
TABLERO DE CONTROL						TABLERO DE CONTROL
PERSPECTIVAS:						PERSPECTIVAS:
- Aprendizaje						- Aprendizaje
- Procesos						- Procesos
- Clientes						- Clientes
- Financiera						- Financiera

VALORES

CÓDIGO DE ÉTICA

RECURSOS

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ver Figura 21)

PLANES OPERACIONALES

- La competitividad del Puerto Salinas - Huacho, estará basado en liderazgo en costos y diferenciación (calidad de servicio), nuestros bajos precios en la gestión de cargas está sustentado en grandes volúmenes de movimiento de las mismas.
- La ISO 26000, gestión de la Responsabilidad Social, como parte de la Gestión Integral, implementada en el Puerto Salinas - Huacho nos llevará a mejorar el IDH de nuestras comunidades vinculadas dentro de las 15 mejores posiciones del ranking.

Pero estas conclusiones no son determinantes, puesto que el Plan Estratégico del Puerto Salinas - Huacho es iterativo y podría sufrir modificaciones en el proceso de ejecución enriqueciendo el plan estratégico inicial.

10.3 Recomendaciones Finales

Los siguientes son pautas muy importantes a tener en cuenta en la implementación y ejecución del Plan Estratégico del Puerto Salinas - Huacho.

- Antes de pensar en un puerto competitivo de clase mundial, primero tenemos que pensar en el desarrollo sostenible de nuestras comunidades vinculadas al Puerto Salinas - Huacho, que lo lograremos por medio de alianzas estratégicas con nuestros *stakeholders*.
- Nuestras alianzas estratégicas con las diferentes organizaciones públicas y privadas nos permitirán posicionarnos rápidamente en el primer lugar de los rankings mundiales.
- Tramitar ante la autoridad competente 30 Km cuadrados mínimos de terreno superficial, para la construcción del puerto, además sabemos que de esto depende la calidad de servicio que se brindará, no está de más hacer una alianza estratégica con la concesión salina QUIMPAC que se encuentra muy cerca al Puerto Salinas - Huacho.

- Se contratará a las empresas más importantes del mundo para la fase de construcción del puerto porque se tiene que garantizar una infraestructura y tecnología de última generación para el movimiento de más de 199 millones de toneladas al año, sólo de esta manera garantizaremos nuestro liderazgo en costos como una ventaja competitiva más importante.
- Implementar una Gestión Integral que incluye la ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000. Esto garantizará una gestión eficiente, ambiental y socialmente responsable del Puerto Salinas - Huacho así como el desarrollo sostenible de las comunidades vinculadas.

10.4 Futuro del Puerto Salinas - Huacho.

A raíz de la investigación, hoy en día el puerto Salinas - Huacho se encuentra en etapa de ingeniería de perfil, las características naturales del futuro puerto solo reafirman el potencial del mismo, este potencial se encuentra identificado y cuantificado, la decisión de inversión es una tarea que debemos apoyar en el afán de brindar a Sudamérica una puerta de ingreso mucho más rápida y económica hacia los mercados asiáticos.

Así mismo, la conectividad terrestre mediante las carreteras y ferrocarriles, que se encuentran en etapa de perfil, brindaran la oportunidad de unificar la sierra y selva peruana con la costa brindándole la oportunidad de exportar sus productos, así mismo unificara el Océano Pacífico con el Atlántico favoreciendo la salida al Pacífico de Brasil y la interconectividad con su principal puerto Santos, de esta forma podrá ahorrarse miles de kilómetros de ruta marítima mediante una terrestre, el puerto al poseer un calado mayor permitirá el ingreso de buques de grandes dimensiones que podrá disminuir el costo unitario de la carga, el movimiento comercial alrededor del puerto permitirá desarrollar clústeres de industrias complementarias que podrán generar más puestos de trabajo desarrollando la economía del Perú. El Puerto Salinas– Huacho es una oportunidad para que el Perú tenga un

puerto de clase mundial que permita un desarrollo económico y tecnológico que podrá ser muy bien aprovechado por la juventud peruana y el país en general.



Referencias

- América Economía. (2015). Especial ranking: Puertos 2015. *América Economía*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/puertos-2015>
- Arjona, M. (2009). *Dirección estratégica: Un enfoque práctico*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Asociación Peruana de Agentes Marítimos [APAM]. (2015). *Directorio APAM 2014-2017*. Recuperado de <http://www.apam-peru.com/web/directorio-apam>
- Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2012). *Marca de garantía en los puertos peruanos* (14a ed.). Lima, Perú: Autor.
- Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2015a). *Boletín Portuario N° 96: Septiembre*. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=4846635&folderId=4846079&name=DLFE-15393.swf
- Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2015b). *Memoria institucional 2014*. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/web/apn/memoria-anual>
- Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2015c). *Noticias*. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/web/apn/noticia/-/asset_publisher/7qFk/content/estado-y-apm-terminals-callao-firmaron-contrato-de-concesion-del-terminal-norte-multiproposito?redirect=/web/apn
- Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2015d). *Plan maestro, terminal portuario de Chimbote*. Callao, Perú: Autor.
- Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2015e). *Plan nacional de desarrollo portuario 2012*. Lima, Perú: Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

- Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2015f). Movimiento de carga en los terminales portuarios de uso público. *Reporte APN 001-Agosto 2015*. Callao, Perú: Área de Estadísticas DOMA.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015 setiembre). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Mundial (2015). *Esperanza de vida al nacer, total (años) en Perú*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.LE00.IN/countries/PE-XJ?display=graph>
- Central Intelligence Agency [CIA]. (2015). *The world factbook: South America: Peru*. Washington, DC: Autor.
- CENTRUM Católica. (2015). *Índice de competitividad regional del Perú* (4a ed.). Lima, Perú: Autor.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2014). *Movimiento de contenedores en puertos de América Latina y el Caribe, Ranking 2014*. Unidad de Servicios de Infraestructura DRNI. CEPAL: Naciones Unidas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2015). Capacidad de contenedores en las rutas principales de América del Sur: Los desafíos para el sistema portuario. *Boletín Marítimo y Logístico*, 58, 1-21.
- Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONCYTEC]. (2014). *Programas nacionales de ciencia, tecnología e innovación tecnológica*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/estrategias/programas-nacionales-de-cti>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD]. (2013). *Comunicado de prensa*. Recuperado de <http://unctad.org/es/Paginas/PressRelease.aspx?OriginalVersionID=230>

Confederación Nacional de Dueños de Camiones de Chile. (s.f.). *Corredor interoceánico*

Chile – Bolivia – Brasil. Presentación para la Cámara Interamericana de Transporte, p. 3.

Convenio MARPOL. (1973). Convenio Internacional para prevenir la contaminación por los Buques: Convenio plenipotenciario de España. Londres, Inglaterra: Autor.

Cosmos Agencia Marítima. (2015a). *Sucursales y puertos*. Recuperado de <http://www.cosmos.com.pe/content/Index.aspx?aID=99>

Cosmos Agencia Marítima. (2015b). *Principales puertos: Terminal portuario Chimbote*. Recuperado de <http://www.cosmos.com.pe/content/Index.aspx?aID=98>

D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2015, noviembre). *Dirección estratégica*. Clases magistrales al MBAG77. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

Decreto Legislativo N° 1124. Modifica la Ley del Impuesto a la Renta. Congreso de la República del Perú (2012).

El Comercio. (2016). Países miembros del APEC [Archivo del blog]. Recuperado de <http://elcomercio.pe/blog/viachina/2014/11/lo-que-debes-saber-de-apec>

Empresa Nacional de Puertos [ENAPU]. (2013). *Memoria anual 2012*. Callao, Perú: Autor.

Empresa Nacional de Puertos [ENAPU]. (2014). *Memoria anual 2013*. Callao, Perú: Autor.

Empresa Nacional de Puertos [ENAPU]. (2015a). *Memoria anual 2014*. Callao, Perú: Autor.

Empresa Nacional de Puertos [ENAPU]. (2015b). *Tarifario general de ENAPU*. Recuperado de <http://www.enapu.com.pe/web/tarifario.php>

- Esri España. (2015). *PortMaps, un referente en información GIS*. Recuperado de <http://www.esri.es/es/caso-de-exito/portmaps,-un-referente-en-innovacion-gis/>
- Foros Perú. (2013). *Empresa Canadiense construirá Megapuerto multimodal en Huacho*. Recuperado de <http://www.forosperu.net/temas/empresa-canadiense-construira-megapuerto-multimodal-en-huacho.413708/>
- Freire, J. (2007). *Fletes y comercio marítimo*. La Coruña, España: Netbiblo.
- Garfias, L. (2010). *Perú, país marítimo*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Gobierno Regional de Lima. (2015, 16 de marzo). Proyecto del mega terminal multimodal portuario, aeroportuario y terraportuario en Bahía Punta Salinas Huacho y su corredor interoceánico. *Megapuerto.net*. Recuperado de <http://www.megapuerto.net/bahia/index>
- Google. (2016a). Provincia de Huaura-Perú. *Google Maps*.
[77.8631248,-5.84z/data=!4m2!3m1!1s0x9107ab0f368d9469:0xdc91697a00c8c178](https://www.google.com/maps/@77.8631248,-5.84z/data=!4m2!3m1!1s0x9107ab0f368d9469:0xdc91697a00c8c178)
- Google. (2016b). Imágenes: Huaura-Perú. *Google*.
- Google. (2016c). Huacho-Perú. *Google Maps*.
- Google Maps. (2016d). *Ubicación del Proyecto Puerto Salinas - Huacho*. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/>
- Google. (2016e). Bahía Punta Salinas, Huacho-Perú. *Google Maps*.
- Horna, G. (2015, 23 de abril). Sector privado construiría nuevo puerto en Chimbote. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/chimbote/privado-construira-nuevo-puerto-en-chimbote-582220/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2009, octubre). Estimaciones y proyecciones de población por departamento, sexo y grupos quinquenales de edad 1195 - 2025. *Boletín de Análisis Demográfico N° 37*, pp. 124-259.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014* (Informe técnico). Lima, Perú: Autor.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015a). *Población total, crecimiento intercensal, anual y tasa de crecimiento promedio anual, según año censal. En Población y vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/Cap03002.xls>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015b). *Perú en Cifras*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/PeruCifrasDetalle4.asp>
- Intelligence Online. (2015). *Fichas de logística*. Recuperado de http://www.intelligence-online.com/es_pe/PIC/Fichas_de_logistica
- Inversiones chilenas en el Perú suman US\$ 16,000 millones. (2015, 15 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversiones-chilenas-peru-suman-us-16000-millones-2126181>
- Jurong Port– Singapur. (2015). *About us*. Recuperado de <http://www.jp.com.sg/about-us/introduction/>
- La Otra Opinión. (2012a, 23 de mayo). Puertos marítimos en el desarrollo del transporte. *Laotraopinion.net*. Recuperado de <http://laotraopinion.net/desarrollo-de-infraestructura/puertos-maritimos-en-el-desarrollo-del-transporte/>
- La Otra Opinión. (2012b, 15 de noviembre). Principales rutas marítimas y fluviales del mundo. *Laotraopinion.net*. Recuperado de <http://s438316481.onlinehome.us/puertos-maritimos-en-el-desarrollo-del-transporte/principales-rutas-comercio-maritimo-mundial/>
- Lloyd's Register LRQA. (s.f.). *ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad*. Recuperado de <http://www.lrqa.es/certificaciones/iso-9001-norma-calidad/>
- Manso, F. J. (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Madrid, España: Edigrafos.

- Mar & Gerencia (2015, 31 de mayo). Puerto de Rotterdam. *Noticias Mar & Gerencia*.
- Recuperado de <http://marygerencia.com/2010/05/31/el-puerto-de-rotterdam/>
- Medina, J., & Ortigón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: Bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*: Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas / CEPAL.
- Megapuerto para Huacho. (2013, 13 de enero). *La Primera*, p. 7.
- Ministry of Trade and Industry Singapore. (2015). *Trans-pacific partnership*. Recuperado de <https://www.mti.gov.sg/MTIInsights/Pages/TPP.aspx>
- Ministerio del Ambiente. (2014). Programa Presupuestal N° 068: Reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres. *Informe PPR2013*. Lima, Perú: Instituto Geofísico Peruano.
- Ministerio de Defensa de España (2012). *Programa Geopolítico de los Conflictos 2012*. Madrid, España: Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Ministerio de Interior (2013). *Plan nacional de seguridad ciudadana 2013 - 2018*. Aprobado por Decreto Supremo N° 012-2013. Lima, Peru: Presidencia del Consejo de Ministros.
- Ministerio de Interior. (2015). *Plan estratégico institucional 2012 – 2016*. Lima, Peru: Autor.
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2012). *Plan estratégico sectorial de largo plazo (PESLP) 2012- 2021 del sector relaciones exteriores*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2015). *Política exterior peruana*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Home.aspx>
- Ministerio de Transportes de Comunicaciones (2016). Regulación y asuntos internacionales. Representación internacional (Foro del MTC). Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/asuntos_internacionales/representacion_internacional

Municipalidad Provincial de Huaura. (2009). *Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Huaura 2009 - 2012*, (2ª ed.). Huaura, Perú: Autor.

Naciones Unidas. (2013). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo*. Ginebra, Suiza: Autor.

Naciones Unidas. (2015). *Situación y perspectivas de la economía mundial 2015*. Ginebra, Suiza: Autor.

National Geographic Channel. (Productor). (2013, noviembre). *Megaestructuras - Puerto de Rotterdam* [Video file]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ycBq5qgyUT8>

Ordenanza Regional 01-2008-CR-RL. Declaran de interés regional el Proyecto para la Construcción, Financiamiento, Operación y Mantenimiento de un Mega Terminal de Transporte Multimodal Portuario, Aeroportuario y Terraportuario en la Bahía Punta Salinas. Gobierno Regional de Lima (2008).

Organización Internacional de Normalización [ISO]. (2016). *ISO 26000 visión general del proyecto*. Ginebra, Suiza: Autor.

Paredes, L. (2013). *Proyecto de mega terminal interoceánico de transporte multimodal de la bahía punta Salinas en ruta a Cajatambo con destino a la Amazonía Perú - Brasil. Pacífico Atlántico*. Recuperado de <http://www.connuestroperu.com/economia/34957-foro-sobre-megaterminal-bahia-punta-salinas-huacho>

Perú invierte solo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%. (2015, 28 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-peruano-invierte-solo-015-su-pbi-ciencia-tecnologia-innovacion-mientras-que-chile-invierte-05-2087516>

Perú mantiene posición 90 en ranking global de tecnología 2015. (2015, 15 de abril). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-mantiene-posicion-90-ranking-global-tecnologia-2015-2129051>

Port of Rotterdam (2015a). *About the port*. Recuperado de

<https://www.portofrotterdam.com/en/the-port/facts-figures-about-the-port>

Port of Rotterdam (2015b). *Mission, vision and strategy*. Recuperado de

<https://www.portofrotterdam.com/en/port-authority/mission-vision-and-strategy>

Prezi. (2015). *Presentacion del Puerto de Rotterdam*. Recuperado el 25 Setiembre del 2015

de <https://prezi.com/jro7rftyz3i8/copy-of-presentacion-del-puerto-de-rotterdam/>

ProEcuador. (2012). *Perfil logístico de la República de Singapur*. Quito, Ecuador: Autor.

Proyecto de Ley 4523/2014-CR. Mega Terminal de Transporte Multimodal Portuario, Aeroportuario y Terra Portuario en la Bahía Punta Salinas Congreso de la República del Perú (2002).

Proyecto de Ley 3938/2014-CR. Ley que declara de necesidad pública e interés nacional la elaboración, ejecución y operación del proyecto “Modernización y ampliación del terminal portuario de Chimbote”. Congreso de la República del Perú (2014).

PSA Singapore Terminals (2015). *About us*. Recuperado de <https://www.singaporepsa.com/>

Puerto del Callao ocupa el sexto puesto de América Latina en movimiento de contenedores.

(2015). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/puerto-callao-ocupa-sexto-puesto-america-latina-movimiento-contenedores-2135482>

Rutas desde Ilo al mercado Asiático (2013, 10 de diciembre). *La República*. Recuperado de

<http://larepublica.pe/infografias/ruta-desde-ilo-hacia-el-mercado-asiatico-10-12-2013>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú]. (2015). *Inyección de competitividad a los agronegocios*. Recuperado de

http://www.comexperu.org.pe/semanario_comexperu.aspx

The Maritime and Port Authority of Singapore (2015). *About us*. Recuperado de

<http://www.mpa.gov.sg/>

Transmarine Oil. (2015). *Puerto de Huacho*. Recuperado de

<http://www.transmarineoil.com/puertos/huacho>

Tuscor Lloyds Goba Logistics. (2015). *Principales socios de exportación e importación de*

Brasil. Recuperado de <http://www.tuscorlloyds.es/recursos-envio/guias-de-comercio-internacional/brasil/>

Vallehubut. (2010, agosto). Bloques regionales [Archivo del blog]. Recuperado de

<https://vallehubut.wordpress.com/2010/08/>

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix-A tool for situational analysis. *Long Range*

Planning, 15(2), 54-66.

World Economic Forum [WEF]. (2015). *Global competitiveness report 2015-2016*.

Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

Zarzosa, N. (2010). *Propuesta de Implementación de un Sistema Integrado de Gestión de*

Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente, Basado en OHSAS 18001:2007 E ISO

14001:2004, para Nevada Nor Andina S.A.C. – 2010 (Tesis de maestría no publicada,

Universidad Nacional, Santiago Antúnez de Mayolo, Ancash, Perú).

Apéndice A: Carta de consentimiento Informado - José del Carmen Palacios Cubas

AUTORIZACION DE ENTREVISTA GRABADA

Yo, JOSE DEL CARMEN PALACIOS CUBAS, identificado con
DNI, 18053206, autorizo la grabación de la entrevista y difundir la información
brindada para fines académicos.

Lima, 21 diciembre 2015

Atentamente,



.....
DNI, 18053206

Apéndice B

Entrevista a José del Carmen Palacios Cubas - Impulsor del proyecto megapuerto Punta Salinas - Huacho.

Fecha: 22 de diciembre 2015

Hora: 10:00 am

Ubicación: Av. Túpac Amaru km 12 - Comas, Lima - Perú.

Entrevistador: Oscar Ñaupas

Introducción

La entrevista fue realizada con el único propósito de obtener información referente al proyecto “Megapuerto Punta Salinas - Huacho”. La información brindada se utilizará estrictamente para elaborar el Plan Estratégico Aplicado en el curso dictado por el profesor Fernando D’Alessio Dirección Estratégica.

Duración: 70 minutos.

Apéndice C

Entrevista a José del Carmen Palacios Cubas

1. ¿Quisiera que me explique cómo nace la idea del Puerto Salina - Huacho?

Bueno en el Perú, se suscitaron muchos problemas como la corriente del niño, terremotos, desgracias y ciertas personas, profesionales con cierto nivel académico y cierto prestigio internacional tomaron las riendas de qué hacer ante ciertas adversidades, entonces ellos vieron que a grandes problemas tienen que haber grandes soluciones, entonces ellos se pusieron al hombro el tema del Perú, entonces comenzaron a hacer megapuertos, estudios de perfiles, factibilidad económica, donde el Perú se encuentre en un lugar geográficamente estratégico privilegiado ante el mundo, porque estamos en el centro, somos el segundo país hecho para megapuertos, el primero es Singapur ya sabemos que Singapur tiene 6 megapuertos y dos aeropuertos y el Perú tendría que hacer lo mismo para brindarle a servicio de carga y descarga a Brasil hacia Asia, que hay habitantes en un promedio de mil trecientos millones de personas para darles el servicio a ellos exclusivamente.

2. ¿Se conoce cómo impactaría en la economía del Perú, el desarrollo del puerto?

Se tiene previsto que el PBI subiría a un 10 % anual, los sueldos arrancarían con una base de sueldo mínimo de 800 dólares mensuales.

3. ¿800 dólares?

Sí, se tiene estimado de se generará trabajo para un millón y medio de personas, trabajo directo e indirecto.

4. ¿Eso sería para la construcción o solo para la puesta de operaciones?

El ingreso de los trabajadores se dará paulatinamente y en forma escalada hasta llegar a un pico de un millón y medio, donde ésta gente será un nuevo contribuyente para ESSALUD, para las AFPs, de modo que entrará el dinero que se deposita en el Banco

Central de Reserva, este dinero comienza a generar impuestos de pago de AFP, pago de ESSALUD, cemento, madera todo lo que se compre o lo que se alquile , los contratos que se hagan, va a dar impuesto y será para el estado un bienestar, por ejemplo el presidente Ollanta Humala ha manifestado en diversas oportunidades que en los cuatro últimos años ha invertido en el Perú 19 mil millones de soles, pero en este caso, estamos hablando de 25 mil millones de dólares que serían 4 veces más, ese es el impacto para que pueda el PBI llegar al 10% en forma efectiva, nosotros con este proyecto del puerto Punta Salinas estaríamos derrotando a la pobreza definitivamente.

5. Claro, ¿y la gente de dónde la conseguirían?, ¿ese millón y medio de dónde saldría?

A ya, nosotros tenemos convenios con SENATI y con otras universidades y otras academias que preparan y botan camadas anuales de técnicos, topógrafos, soldadores, mecánicos, gente que maneja volquete, maquinaria y esa gente sería la primera que ingresaría a laborar en punta salinas.

6. Claro, ¿y qué problema tienen Punta Salinas ahora?

No, el problema ha sido la toma de decisiones de parte de los gobernantes, tú sabes que al no común la gente le tiene miedo, el temor es que marca la diferencia .El problema también es que nosotros tenemos muchos enemigos los peruanos, el peruano es muy noble muy querendón, sin embargo, el chileno es una persona que pone traba en este camino , estamos totalmente convencidos en eso, de la deslealtad de ciertos gobernantes que son pro chilenos y de personas que solo quieren vivir el momento, que no quieren marcar la diferencia en este momento .

7. Claro, ¿entonces el dinero se tiene?

No, el dinero se está gestionando con varios financieros ya sean Alemanes, holandeses también tenemos la republica de la china que estamos haciendo las gestiones, también

estamos con Hyundai, Hyundai es una empresa que podría estar entre los primero que pueden invertir en punta Salinas

8. ¿Habría algún problema con el tema legal?

No, porque es una inversión al 100% privada.

9. ¿Y tiene todos los permisos, está declarado de interés nacional?

Claro, está aprobado por el Congreso de la Republica como interés nacional, como proyecto bandera, está aprobado por Pro Inversión, está aprobado por la Región Lima por Ordenanza Regional, los Gobiernos Regionales tienen autonomía y poder de endeudamiento.

10. Entonces, ¿qué faltaría para que salga?

No falta nada, ya prácticamente estamos en el último escalón.

11. Cuando cree usted que esto podría salir, ¿cuándo iniciaría?

Nosotros estamos convencidos que ha mediado de febrero ya estaríamos empezando la obra.

12. ¿Ha mediado de febrero del próximo año?

No primeramente los primeros 6 meses, amigo, son el proyecto, Punta Salinas se encuentra en perfil, el proyecto costaría el 1% del costo total de toda la inversión, si el proyecto sale 25 mil millones de dólares el estudio del proyecto serían 250 millones de dólares y 4% más de los expediente, eso es por Ley y lo sabe todo el mundo, todo estudiante.

13. ¿El 10 % es el costo de la supervisión cuando tú ya tienes la obra?

Pues sí, esas cosas ustedes manejan y también conocen.

14. ¿Cuáles serían sus competidores en este puerto, a quién impactaría, contra qué puerto competiría?

En este momento no tenemos competidores, beneficiando a la República de Brasil quienes se beneficiarían al ahorrarse 3,450 millas por viaje y que en kilómetros sería 5,500 kilómetros más o menos se tiene un estimado que esto sería 1 mes de viaje.

15. Y, ¿por qué puerto saldría de Brasil?

No, es un corredor interoceánico.

16. Todavía no está definido en que parte de Brasil, serian varios lugares.

Claro que serían en varios lugares todos a través de trenes y viaductos.

17. Y la parte de carreteras, me parece que va a salir una carretera que sale por Rio Seco que sería la interoceánica.

No le sabría precisar en este momento, sin embargo, van a venir maquinarias que van a hacer hueco, túneles que tienen una longitud de 4 canchas de fútbol, son maquinarias modernas utilizadas en la actualidad para traspasar la corriente de los ríos, ahorita hay acá en gallito ciego en el norte.

18. ¿Y cómo se gestionará el tema medioambiental?

Ah, todo está respetado acá, no hay explotación de minería, agricultura ni pesquería, acá solamente se va a hacer un trabajo de logística de embarque y desembarque.

19. Para la ampliación del puerto, ¿Tienen algún problema, como por ejemplo con la empresa QUIMPAC o alguna empresa aledaña?

No, nosotros no tendríamos ningún problema con ninguna empresa, no tendríamos porque ya está separado 10 parcelas en bienes nacionales por más de 7 mil hectáreas cuando venga el dinero se comprará el terreno y se va a hacer los estudios y después de 6 meses que se culmina el proyecto de estudio recién se ejecuta la obra.

20. Es decir que, ¿Ahora el tema sería el dinero, financiamiento?

Claro es el financiamiento.

21. Leí que había una empresa canadiense que se llamaba Pension bank que estaba interesada, salió hasta en Gestión.

Sí pero, es que ellos tienen toda la determinación se está negociando no solo con ellos, sino también con alemanes, con holandeses y con la misma república china.

22. Usted señor José Palacios es el promotor de este proyecto

Así es, soy un representante.

23. Muchas gracias.

A usted.

