

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



Plan Estratégico del Puerto San Martín

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

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

PRESENTADA POR

Luis Alberto Fuentes Reyes

José Luis Encarnación Melo

Juan Carlos Ramírez Torres

Julio Alberto Rojas Rojas

Asesor: Alfredo Graham Rojas

Surco, febrero 2016

Agradecimiento

Deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todos los profesores que hemos tenido a lo largo de nuestra maestría por compartir con nosotros sus conocimientos, experiencia, vivencia y consejos. Asimismo, agradecemos especialmente a nuestro asesor por su dedicación y guía en la elaboración de nuestra tesis.

Expresamos nuestro agradecimiento a las instituciones que nos brindaron valiosa información para la elaboración de nuestra tesis como el Terminal Portuario Paracas, Autoridad Portuaria Nacional y Cámara de Comercio de Lima.



Dedicatoria

A las personas que formaron parte importante de este gran proyecto, las cuales me dieron su apoyo y palabras de aliento, gracias a ellas aquí está el resultado de todo ese gran esfuerzo.

(Luis Fuentes)

A mis padres Raúl y Olinda por entregarme todo su esfuerzo, a mis hermanos Raúl y Lucero por motivarme a mejorar cada día, y a mi novia Eduarda por ser mi fortaleza para seguir adelante.

(Jose Encarnación)

A mi madre porque desde el cielo continua iluminándome, a mi padre por generarme motivación, y a mi esposa Patty por su apoyo, comprensión y fuerzas para iniciar y terminar la maestría.

(Juan Ramírez)

A mis padres, Zulma y Julio, por su perseverancia y modelos a seguir y el apoyo por alcanzar mis metas. A mi esposa Lee por su amoroso apoyo y comprensión durante el esfuerzo que significó esta maestría. Y a la luz de mis ojos mi hija Alejandra por ser mi gran motivación.

(Julio Rojas)

Resumen Ejecutivo

El comercio mundial representa la actividad económica más importante para el crecimiento sostenible de un país a través de sus exportaciones, en tal sentido los puertos adquieren una importancia relevante a todas las oportunidades que nos ofrece la globalización al ser la principal puerta de entrada y salida de los bienes y servicios que se producen.

Se desarrolla el Plan Estratégico para el Puerto San Martín desde el 2016 al 2025, para posicionarlo en el sector portuario peruano mediante la eficiencia y productividad de sus actividades portuarias en carga y descarga de contenedores y de granel, fortaleciendo la relación con su zona de influencia y promoviendo su desarrollo.

Es necesario entender la situación actual del Puerto San Martín, luego realizar el análisis externo e interno para definir los objetivos de largo plazo y estrategias que conducirán al Puerto San Martín hasta alcanzar la situación futura deseada. Para implementar el proceso estratégico se establecen objetivos de corto plazo con recursos y actividades específicas, de igual forma las políticas y cambios organizacionales necesarios para esta etapa. Y para monitorear el plan estratégico se deberán tomar en cuenta indicadores adecuados a fin de controlar y evaluar los resultados.

Finalmente, se concluye que el Puerto San Martín tiene un potencial suficiente para hacer sostenible su crecimiento y rentabilidad, gracias a sus factores competitivos, riquezas naturales y agroexportadora que posee la zona de influencia. Así mismo, estos elementos diferenciadores se potenciarán en la medida que se implemente un posible esquema de desarrollo mediante clústeres en el sector.

Abstract

World trade is the most important economic activity for the sustainable growth of a country through their exports, in this sense the ports acquire a relevant importance for the opportunities offered by globalization, because is the main entrance and exit of goods and services produced.

The strategic plan for Puerto San Martin is developing from 2016 to 2025, in order to position it in the Peruvian port sector through the efficiency and productivity of port operations in loading and unloading of containers and bulk, and strengthening the relationship with their area of influence and promoting its development.

It need to understand the current situation of Puerto San Martin, then make an external and internal analyzes to define the long-term objectives and strategies that will lead to Puerto San Martin up to achieve the desired future situation.. To implement the strategic process will need to set short-term objectives with specific resources and activities, in the same way political and organizational changes are necessary to this stage. For the monitoring of the strategic plan, it should be taken into account the appropriate indicators for control and evaluation of results.

Finally, it is concluded that the Puerto San Martin has a enough potential to have a sustainable growth and make it profitable, supported into their competitive factors, natural and agro-exportation wealth that owns the hinterland. Furthermore, some keys elements differentiators will be enhance in the meantime that a cluster development scheme has to be implemented in the sector.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	vii
Lista de Figuras	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General del Puerto San Martín	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Visión.....	11
2.3 Misión	11
2.4 Valores	12
2.5 Código de Ética.....	13
2.6 Conclusiones.....	13
Capítulo III: Evaluación Externa	15
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	15
3.1.1 Intereses nacionales.....	15
3.1.2 Potencial nacional	15
3.1.3 Principios cardinales	21
3.1.4 Influencia del análisis en el Puerto San Martín.....	23
3.2 Análisis Competitivo del País.....	24
3.2.1 Condición de los factores	24
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	25
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	25
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	26

3.2.5	Influencia del análisis en el Puerto San Martín.....	26
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	27
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	28
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	31
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	33
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	34
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	35
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	37
3.5	El Puerto San Martín y sus Competidores.....	37
3.5.1	Poder de Negociación de los Proveedores.....	38
3.5.2	Poder de Negociación de los Compradores.....	39
3.5.3	Amenazas de los Sustitutos.....	40
3.5.4	Amenazas de los Entrantes.....	41
3.5.5	Rivalidad de los Competidores.....	41
3.6	El Puerto San Martín y sus Referentes.....	42
3.7	Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR).....	43
3.8	Conclusiones.....	43
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		47
4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	47
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	47
4.1.2	Marketing y Ventas (M).....	50
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	52
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	56
4.1.5	Recursos Humanos (H).....	58
4.1.1	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	60

4.1.2	Tecnología, investigación y desarrollo (T)	62
4.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	62
4.3	Conclusiones	63
Capítulo V: Intereses del Puerto San Martín y Objetivos de Largo Plazo		65
5.1	Intereses del Puerto San Martín	65
5.2	Potencial del Puerto San Martín	65
5.3	Principios Cardinales del Puerto San Martín	69
5.4	Matriz de Intereses del Puerto San Martín	70
5.5	Objetivos de Largo Plazo	71
5.6	Conclusiones	72
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		73
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	73
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	75
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	77
6.4	Matriz Interna Externa (MIE)	78
6.5	Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	79
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	79
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	80
6.8	Matriz de Rumelt (MR)	80
6.9	Matriz de Ética (ME)	83
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia	83
6.11	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	85
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores	85
6.13	Conclusiones	86
Capítulo VII: Implementación Estratégica		89

7.1 Objetivos de Corto Plazo	89
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	89
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	93
7.4 Estructura del Puerto San Martín.....	93
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	97
7.6 Recursos Humanos y Motivación	97
7.7 Gestión del Cambio	99
7.8 Conclusiones	100
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	102
8.1 Perspectivas de Control	102
8.1.1 Aprendizaje interno	102
8.1.2 Procesos.....	102
8.1.3 Clientes.....	103
8.1.4 Financiero.....	103
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	103
8.3 Conclusiones.....	105
Capítulo IX: Competitividad del Puerto San Martín	106
9.1 Análisis Competitivo del Puerto San Martín.....	106
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto San Martín	108
9.3 Identificación y análisis de los potenciales clústeres del Puerto San Martín	108
9.4 Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres.....	111
9.5 Conclusiones.....	112
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	113
10.1 Plan Estratégico Integral.....	113
10.2 Conclusiones Finales	113

10.3 Recomendaciones Finales.....	115
10.4 Futuro del Puerto San Martín	117
Referencias.....	118
Apéndice A: Entrevista al Sr. Sergio Luiz Nichelle	123
Apéndice B: Fotografías tomadas en visita presencial	129



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Temperatura y Lluvia Anual en la Provincia de Pisco</i>	3
Tabla 2 <i>Pilares del Índice de Competitividad Regional del Perú.</i>	9
Tabla 3 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	16
Tabla 4 <i>Presupuesto de Defensa por País</i>	21
Tabla 5 <i>Índice de Competitividad Global 2014 – 2015</i>	25
Tabla 6 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	38
Tabla 7 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	45
Tabla 8 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	46
Tabla 9 <i>Perú: Tráfico de Carga según Puerto, 2005-2014 (Miles de Toneladas)</i>	56
Tabla 10 <i>Evolución histórico anual inversiones ejecutadas al 2014 en US\$</i>	58
Tabla 11 <i>Personal del Puerto San Martín</i>	59
Tabla 12 <i>Especialidades de los Trabajadores Portuarios. Ley 27866-2002</i>	61
Tabla 13 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	63
Tabla 14 <i>Exportación de Harina de Pescado entre 1960-1970 en TM.</i>	70
Tabla 15 <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	71
Tabla 16 <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas del Puerto San Martín (MFODA)</i>	74
Tabla 17 <i>Estrategias Específicas y Alternativas</i>	75
Tabla 18 <i>Matriz PEYEA del Puerto San Martín (MPEYEA)</i>	76
Tabla 19 <i>Matriz de Decisión Estratégica del Puerto San Martín</i>	81
Tabla 20 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Puerto San Martín (MCPE)</i> 82	
Tabla 21 <i>Matriz de Rumelt (MR) del Puerto San Martín</i>	83
Tabla 22 <i>Criterios utilizados para calificar la Matriz de Ética</i>	84
Tabla 23 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	84

Tabla 24 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	85
Tabla 25 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo del Puerto San Martín (MEOLP)</i>	87
Tabla 26 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del Puerto San Martín (MPC)</i>	88
Tabla 27 <i>Objetivos de Corto Plazo propuestos para el Puerto San Martín</i>	90
Tabla 28 <i>Objetivos de Corto Plazo y Recursos</i>	91
Tabla 29 <i>Presupuesto para Equipamiento, Ejecución de Obras Civiles y Actividades Previas</i>	92
Tabla 30 <i>Políticas Relacionadas con las Estrategias Retenidas</i>	96
Tabla 31 <i>Fuerzas Identificadas para Promover el Cambio</i>	100
Tabla 32 <i>Tablero de Control Integrado</i>	104
Tabla 33 <i>Factores Claves para el Análisis de Competencia Interportuaria</i>	107
Tabla 34 <i>Subsectores involucrados en un clúster marítimo</i>	109
Tabla 35 <i>Plan Estratégico Integral</i>	116
Tabla 36 <i>Situación Actual y Proyectada para el Puerto San Martín</i>	117

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Ubicación de la provincia de Pisco, Perú.....	1
<i>Figura 2.</i> Ubicación del Puerto San Martín en la provincia de Pisco.....	2
<i>Figura 3.</i> Fotografía actual del Puerto San Martín.....	3
<i>Figura 4.</i> Ubicación cercana del Puerto San Martín a la Reserva Nacional de Paracas e Islas Ballestas.....	4
<i>Figura 5.</i> Cercanía del Puerto San Martín al Aeropuerto Internacional de Pisco.....	5
<i>Figura 6.</i> Histórico del Índice de Competitividad de Regiones del Perú.....	8
<i>Figura 7.</i> Mapa de stakeholders.....	12
<i>Figura 8.</i> Diamante de Porter aplicado al Perú.....	27
<i>Figura 9.</i> Evolución de los indicadores de gobernabilidad en el Perú en los años 1998, 2003 y 2008.....	28
<i>Figura 10.</i> Tráfico marítimo en los años 1980 al 2013.....	32
<i>Figura 11.</i> Perú: Áreas naturales protegidas por el Estado del 2012 (porcentaje del total de ANPE).....	36
<i>Figura 12.</i> Tipo de naves por puerto en 2014.....	39
<i>Figura 13.</i> Principales agroexportadores de la Región Ica.....	40
<i>Figura 14.</i> Proyectos portuarios adjudicados mediante asociación público-privada entre agosto 2011 y agosto 2015.....	42
<i>Figura 15.</i> Área de influencia del Puerto San Martín.....	66
<i>Figura 16.</i> Mapa general del ICRP 2015.....	68
<i>Figura 17.</i> Matriz PEYEA del Puerto San Martín.....	77
<i>Figura 18.</i> Matriz BCG del Puerto San Martín (MBCG).....	78
<i>Figura 19.</i> Matriz IE del Puerto San Martín.....	79

Figura 20. MGE del Puerto San Martín..... 80

Figura 21. Componentes del sistema de información..... 93

Figura 22. Estructura organizacional matricial..... 95



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

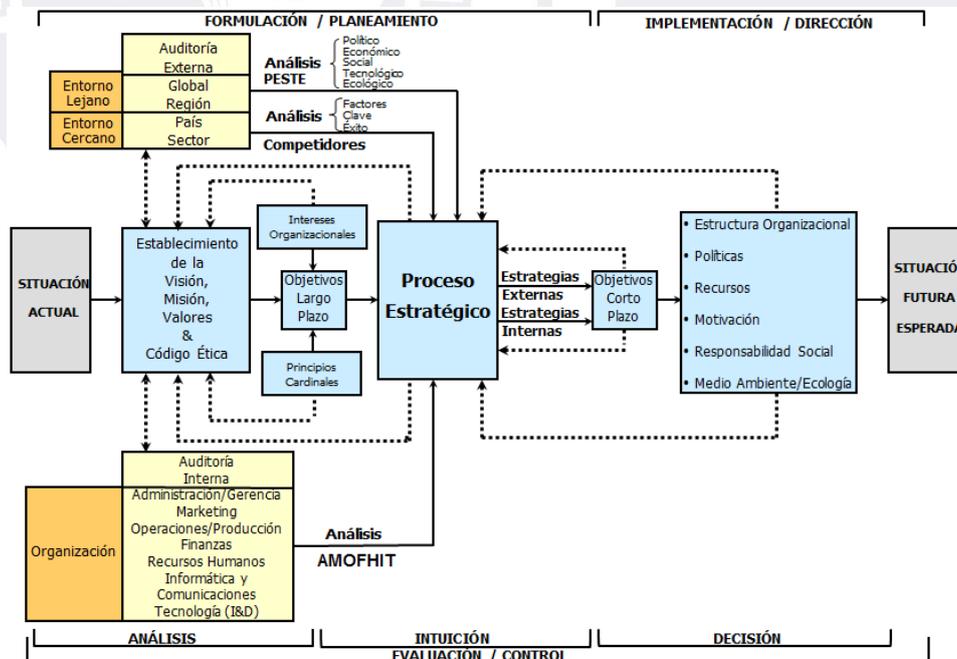


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2ª ed.), por F.A. D’Alessio 2013. México D.F., México: Pearson.

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

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

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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que 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 San Martín

Situación General

El Puerto San Martín, es un puerto marítimo que se encuentra ubicado en la costa sur del Perú, en el Pacífico sur-oriental, en Punta Pejerrey, distrito de Paracas, provincia de Pisco, departamento de Ica; a unos 351km de Lima, capital del Perú (ver Figura 1 y Figura 2).

- Dirección: Carretera Punta Pejerrey Km 39, Paracas, Pisco, Ica, Perú.
- Teléfono: +51.56.534851
- Ubicación:
 - Longitud (Greenwich) 76° 17' Oeste.
 - Latitud (Ecuador) 09° 48' Sur.
- Tipo de puerto: atraque directo.
- Distancia entre puertos:
 - Callao-Pisco: 102km.
 - Pisco-Matarani: 219km.



Figura 1. Ubicación de la provincia de Pisco, Perú.

Fuente: Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/place/Per%C3%BA/@-9.2435385,-75.0195145,5z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x9105c850c05914f5:0xf29e011279210648>.



Figura 2. Ubicación del Puerto San Martín en la provincia de Pisco.

Fuente: Recuperado de

<http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=5384>.

El Puerto San Martín cuenta con un muelle tipo marginal con 700 metros de longitud con cuatro puestos de atraque: amarraderos 1, 2, 3 y 4. El tipo de construcción de la plataforma es de concreto armado y pilotes de acero; dicha edificación data del año 1969, cuenta con un abrigo natural frente al oleaje y buen clima casi los 365 días del año. La ciudad de Pisco tiene un clima templado, desértico y oceánico, con temperaturas altas y bajas durante todo el año; de acuerdo a la clasificación climática de *Köppen*, Pisco tiene un clima desértico cálido. El promedio máximo de temperatura en la ciudad es de 23.7 °C, teniendo un pico en febrero de 27.7 °C y un punto inferior en julio de 20.2 °C, el promedio mínimo de temperatura en la ciudad es 15.8 °C variando entre 19.5 °C y 12.9 °C entre los meses de febrero y agosto respectivamente. La lluvia es casi inexistente con un promedio anual de 1.5mm; la estadística del promedio mensual y lluvias en la región de Ica se muestra en la Tabla 1.

El Puerto San Martín tiene a disposición como área de concesión terrestre 417,663 metros cuadrados de área de terreno y 3,377 metros lineales de perímetro del terreno; como área de concesión acuática se ofrece 800,515 metros cuadrados y 3,812 metros

Tabla 1

Temperatura y Lluvia Anual en la Provincia de Pisco

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
Temperatura máxima media (°C)	26.9	27.7	27.3	25.7	23.1	21.2	20.2	20.4	21.0	22.0	23.2	25.2	23.7
Temperatura mínima media (°C)	18.7	19.5	19.0	17.4	15.2	13.8	13.1	12.9	13.3	14.2	15.4	17.1	15.8
Lluvias (mm)	0.2	0.1	0.2	0.0	0.0	0.1	0.1	0.3	0.2	0.2	0.1	0.0	1.5

Nota. Tomado de “Parámetros climáticos promedio de Pisco” por *World Climate*.

lineales de perímetro (ver Figura 3). El dragado actual (profundidad de la costa aledaña al Puerto) es de 10.3m. El Puerto San Martín tiene acceso a la ciudad de Pisco a través de una vía de acceso asfaltada de doble vía de 40 km de longitud, la cual se conecta con la carretera Panamericana Sur. Su interconexión vial incluye accesos a las principales ciudades de los departamentos de Huancavelica y Ayacucho, a través de la carretera denominada Los Libertadores (ver Figura 4).



Figura 3. Fotografía actual del Puerto San Martín.
Fuente: Adaptado de “Terminal Portuario General San Martín, Progreso con Sostenibilidad”, por *Terminal Portuario Paracas S.A.*, 2015, pp. 2-3.

La actividad del Puerto San Martín, tiene gran importancia en las actividades pesqueras y agroindustriales, industria metalúrgica y minera de la zona. Los productos que moviliza están relacionados con el desarrollo socioeconómico de los departamentos de Ica, Ayacucho, Huancavelica, Apurímac y el norte de Arequipa. La compañía Milpo Andina Perú S.A.C. (unidad minera Cerro Lindo), está ubicado a 60 km de la costa en el departamento de Ica. La zona tiene atractivo turístico por su cercanía a la ciudad arqueológica donde se desarrolló la cultura Paracas, mundialmente reconocida por sus tejidos y también se encuentra muy cerca de la Reserva Nacional de Paracas y las Islas Ballestas. La empresa concesionaria Aeropuertos del Perú (ADP), empezó la construcción del nuevo terminal del Aeropuerto Internacional de Pisco. Esta obra, demandará una inversión de 153 millones de Nuevos Soles y culminará en 32 meses; permitirá recibir a 400,000 pasajeros anualmente a partir del año 2017. Este nuevo terminal presentará una moderna infraestructura y diseño arquitectónico,

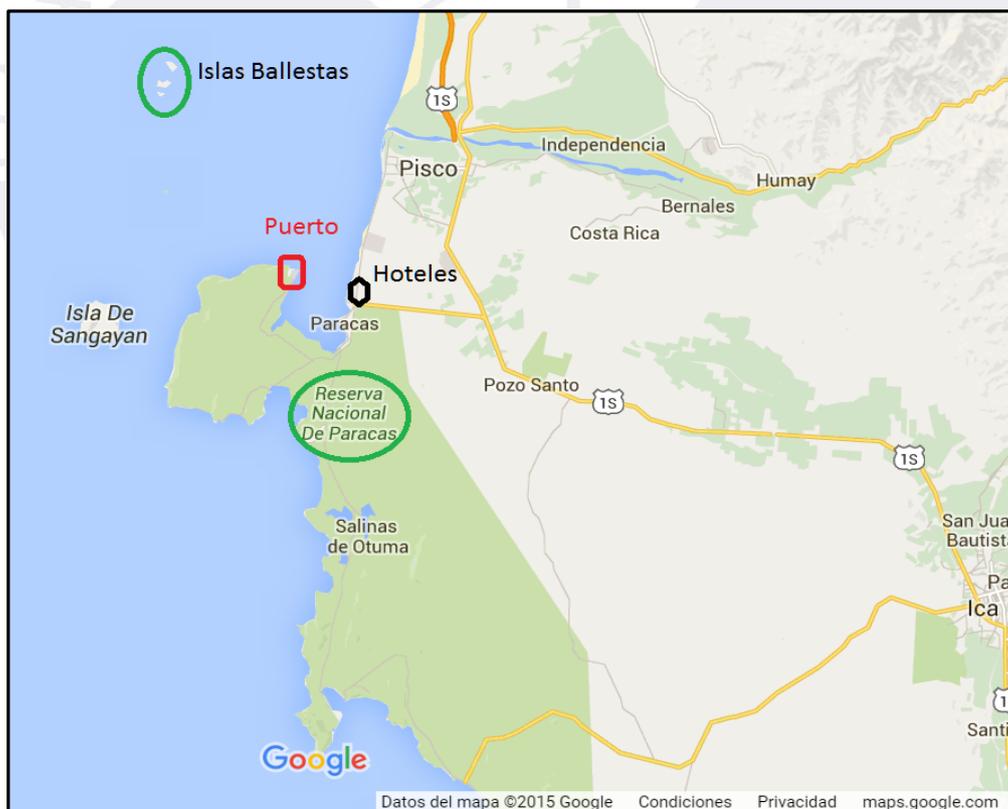


Figura 4. Ubicación cercana del Puerto San Martín a la Reserva Nacional de Paracas e Islas Ballestas.

Fuente: Adaptado de <https://www.google.com.pe/maps/@-13.7783796,-76.2138453,11z?hl=es>.

con todas las comodidades y espacios necesarios para un aeropuerto que podrá recibir vuelos nacionales e internacionales, cumpliendo con estándares mundiales (ADP, 2014).

El Aeropuerto Internacional de Pisco descentralizará el servicio de vuelos internacionales del Aeropuerto Jorge Chávez de Lima. Se convertirá en un motor del turismo en la región, potenciando el atractivo de centros turísticos como la bahía de Paracas y las líneas de Nazca, generando el desarrollo de otros actores de este sector, como los hoteles, guías turísticos, museos y restaurantes. Asimismo, permitirá el crecimiento de la producción y de la agro exportación de Ica y regiones aledañas permitiendo ahorros en los costos logísticos del traslado de los productos (ADP, 2014). La ubicación del Puerto San Martín respecto al Aeropuerto de Pisco se visualiza en la Figura 5.

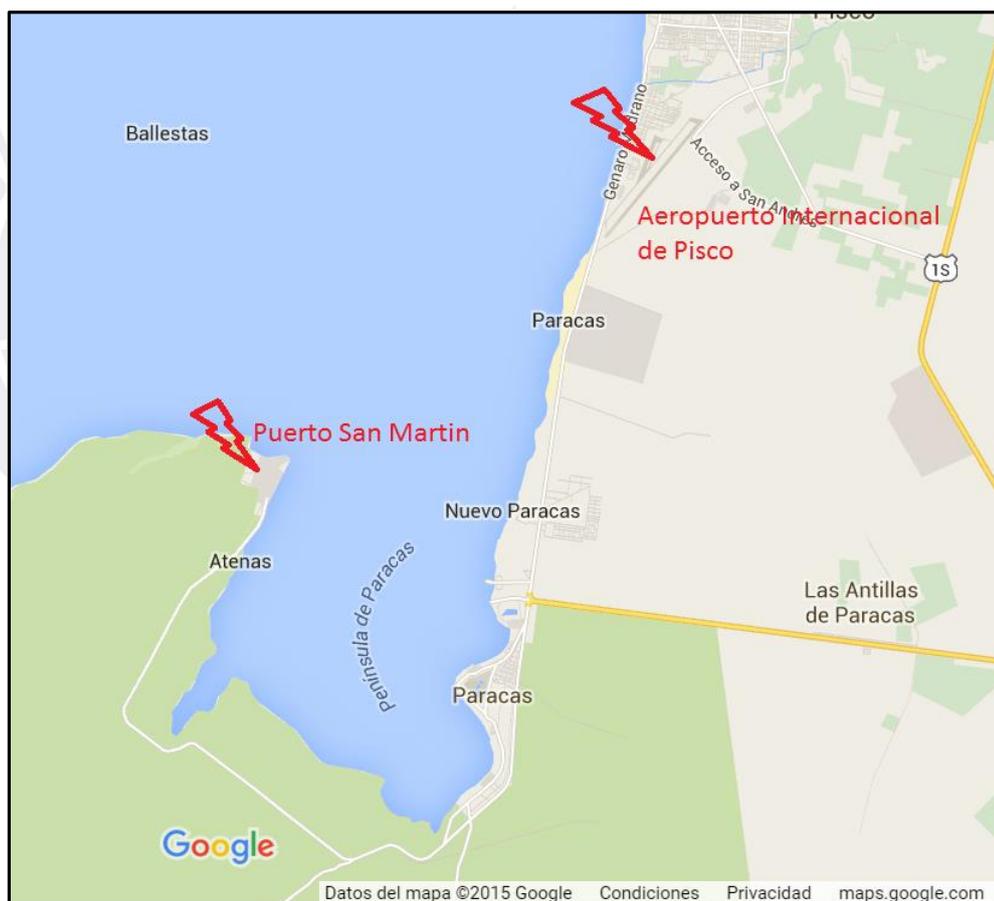


Figura 5. Cercanía del Puerto San Martín al Aeropuerto Internacional de Pisco.

Fuente: Adaptado de <https://www.google.com.pe/maps/@-13.7783796,-76.2138453,11z?hl=es>.

El 21 de julio del 2014 se firma el Contrato de Concesión entre los representantes del Estado Peruano y los miembros del Terminal Portuario Paracas S.A. (TPP), para el cual se invertirá US\$ 230 millones. Se estima que el Puerto San Martín entrará en pleno funcionamiento el año 2017 (TPP, 2015). Entre los requisitos solicitados por ProInversión (entidad que se encargó del proceso de licitación) para esta concesión se tienen las siguientes obras mínimas establecidas en el contrato:

- Dragado a 12 metros para muelle multipropósito
- Muelle multipropósito
- Patio para carga a granel y otras cargas incluidos contenedores
- Instalaciones de apoyo
- Interconexión eléctrica
- Suministro de agua
- Grúas móviles
- Equipo de carga general y otros
- Obras en función de la demanda

El Terminal Portuario Paracas S.A. está conformado por el consorcio entre una empresa española y tres empresas brasileñas con amplia experiencia en el desarrollo y gestión de terminales portuarios, ellos buscan darle una alternativa al sur del Puerto del Callao convirtiéndose en un polo generador de servicios y de nuevos negocios en la región Ica. Los conformantes del consorcio son las empresas: (1) Servinoga S.L. de España, (2) Fortesolo Servicios Integrados Ltda., (3) Pattac Empreendimentos e Participacoes S.A., y (4) Tucumann Engenharia e Empreendimentos Ltda. de Brasil (TPP, 2015). Servinoga, Pattac y Tucumann son socios fundadores y juntos desarrollaron el que hoy es el segundo mayor puerto de contenedores de Brasil (Terminal De Contêineres de Paranagua S.A.). El terminal

portuario de Paranaguá es, luego de 15 años de una excelente gestión de sus recursos y posibilidades, uno de los puertos más importantes del Atlántico Sur.

Adicionalmente, Servinoga opera seis puertos en la región de Galicia, al noroeste de España y Fortesolo es concesionario del terminal portuario Ponta do Felix S.A. especializado en graneles minerales y alimentarios, ubicado en Antonina, estado de Paraná, Brasil. El volumen de inversión del Terminal Portuario Paracas S.A., quien administra el Puerto San Martín, es de aproximadamente 230 millones de dólares. Sin embargo, se espera que esta se triplique en los años venideros por la demanda, invirtiendo en más equipos e infraestructura. El consorcio tiene planeado hacer un puerto de aguas profundas de hasta 14 metros de dragado. El consorcio no solo tiene experiencia en el mundo portuario y logístico, sino que también posee conocimiento de las actividades de energía renovable, concesiones públicas de carreteras, turismo sustentable, entre otras actividades (TPP, 2015).

Los puertos y ciudades portuarias han crecido de modo paralelo sin una planificación coordinada y ordenada, precisándose que las deficiencias y problemáticas del desarrollo en la relación de los puertos con las ciudades derivan de un crecimiento urbano informal, el cual debió haberse realizado basándose en planes territoriales especiales.

El desarrollo urbano ha ido constriñendo las posibilidades de ampliación de los puertos, teniendo consecuencias tanto para las ciudades como para los puertos: por una parte, el Puerto queda incluido dentro del tejido urbano, lo que dificulta la accesibilidad a los terminales portuarios, por otra parte, algunas actividades portuarias pueden generar externalidades negativas para la población. (Plan Nacional de Desarrollo Portuario, 2012, p. 31).

De acuerdo al último Índice de Competitividad Regional del Perú (2015), elaborado por CENTRUM Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la región Ica se ubica en el puesto seis, en los últimos cinco años, como se muestra en la Figura

6, éste estudio analiza cinco pilares que son: (a) economía, la región Ica se ubica en el tercer puesto; (b) empresas, la región Ica se ubica en el puesto 19; (c) gobierno, la región Ica se ubica en el sétimo puesto; (d) infraestructura, la región Ica se ubica en el cuarto puesto; (e) personas, la región Ica se ubica en el quinto puesto. En la Tabla 2 se muestras estos cinco pilares y su posición para la región Ica.

Departamento	Rank	2008	Rank	2010	Rank	2011	Rank	2014	Rank	2015
Lima Metropolitana							1	69.97	1	72.66
Callao					2	49.07	2	47.77	2	50.36
Moquegua	5	42.28	7	40.05	6	41.38	5	43.57	3	44.37
Tacna	4	44.26	6	40.77	5	43.06	4	44.41	4	44.21
Arequipa	2	49.29	2	44.72	3	45.15	3	44.42	5	43.51
Ica	3	48.14	3	44.52	4	44.58	6	41.83	6	40.79
La Libertad	6	41.68	4	42.31	7	40.54	7	39.37	7	39.57
Lima Provincias							9	36.62	8	38.54
Lambayeque	7	40.77	5	41.11	8	39.35	8	36.78	9	35.64
Cusco	12	33.09	10	32.61	12	33.58	10	34.75	10	34.96
Piura	9	34.71	8	36.13	9	35.60	11	34.72	11	34.91
Tumbes	8	35.93	9	34.94	10	35.11	13	33.42	12	32.70
Ancash	10	33.83	12	32.41	13	32.55	14	32.70	13	32.17
Madre de Dios	14	30.97	13	32.33	11	33.80	12	33.55	14	31.93
Junín	13	32.61	14	30.97	15	31.56	16	31.10	15	30.11
Puno	17	25.59	16	26.98	16	30.33	15	31.58	16	29.97
San Martín	20	24.50	18	25.97	18	28.85	18	29.65	17	28.72
Loreto	11	33.55	11	32.46	14	32.32	17	30.42	18	28.70
Ucayali	16	27.34	17	26.80	19	28.47	20	28.45	19	28.40
Pasco	15	30.68	15	29.87	17	29.89	19	29.12	20	27.83
Apurímac	21	23.80	23	20.77	24	22.53	22	25.30	21	26.73
Huánuco	19	24.55	19	25.27	20	25.34	21	25.97	22	26.55
Ayacucho	22	23.09	21	23.24	21	24.03	23	24.11	23	25.65
Cajamarca	23	21.28	22	22.92	23	22.54	24	23.37	24	23.50
Amazonas	18	25.18	20	24.03	22	23.11	25	23.26	25	22.32
Huancavelica	24	18.43	24	17.14	25	17.65	26	18.22	26	19.51
Lima					1	69.66				
Lima y Callao	1	74.45	1	72.78						

Figura 6. Histórico del Índice de Competitividad de Regiones del Perú. Adaptado de Del Carpio, L. (2015, 4 de setiembre). Índice de competitividad Regional del Perú. En D'Alessio, F. (Presidente). Conferencia en CENTRUM Católica, Lima, Perú.

La región Ica, es privilegiado para las inversiones, por su calidad de suelo, clima, horas de sol, luminosidad, recursos hídricos; también cuenta con puertos y aeropuertos y además de su cercanía a la capital del Perú. Los Tratados de Libre Comercio (TLC) abrirán nuevos mercados a los productos que ya se vienen exportando e incorporarán nuevos productos, lo que motivará un nuevo impulso al desarrollo de esta próspera región en el Perú.

Tabla 2

Pilares del Índice de Competitividad Regional del Perú.

Pilar	Puesto que ocupa la región Ica
Economía	3
Empresas	19
Gobierno	7
Infraestructura	4
Personas	5

Nota. Adaptado de Del Carpio, L. (2015, 4 de setiembre). Índice de competitividad Regional del Perú. En D'Alessio, F. (Presidente). Conferencia en CENTRUM Católica, Lima, Perú.

La carretera interoceánica entre Perú y Brasil desarrollará los grandes puertos iqueños entre ellos el Puerto San Martín, además de desarrollar y generar puestos de trabajo y a lo largo del desarrollo de la carretera desde la frontera con Brasil. Las ventajas competitivas de la región de Ica, se encuentran en el desarrollo de los recursos y las potencialidades de los sectores económicos: (a) Agropecuario, (b) Pesquería, (c) Turismo, y (d) Industria y Minería. Asimismo, se hace mención de las actividades de exportación de los productos agrarios, agroindustriales, pesqueros, textil o confecciones, y joyería en la zona.

Entre los productos agrarios exportables, se encuentran: el espárrago, las uvas frescas, la alcachofa, la páprika, la cebolla, el higo, la mandarinas, la palta, el tomate, las aceitunas, el pisco, los artículos de joyería, las confecciones de algodón, las algas frescas, los moluscos invertebrados, las anchoas, el mango, entre otros (Primer Plan de Competitividad Región Ica 2014-2021, 2013, p. 16).

Conclusiones

El Puerto San Martín está rodeado de características geográficas favorables para el desarrollo portuario, como son la longitud, dragado natural y clima, al desarrollar también el potencial pesquero, agroindustrial y turístico en la zona de influencia o *hinterland*. El conjunto de esfuerzos impulsará la competitividad de la Región Ica, alcanzando el puesto cuatro o cinco del Índice de Competitividad Regional del Perú en el corto plazo de dos o tres años. La particularidad del Puerto San Martín al estar cercano a una reserva natural, permitirá al puerto San Martín alcanzar la categoría que actualmente tiene el Puerto de Paranaguá en Brasil, puesto que la empresa concesionaria tiene la experiencia necesaria para convertirse en el principal exportador de productos agrícolas de la región sur del Perú.

El Puerto San Martín podrá operar mayores volúmenes de mercaderías para exportación provenientes de la región Ica, Ayacucho, Apurímac y Huancavelica aprovechando la convergencia de los ejes viales como la carretera Panamericana Sur y la carretera Libertadores. La construcción del Aeropuerto Internacional de Pisco permitirá alentar la proliferación de nuevos operadores logísticos y requerimientos de mano de obra calificada para las actividades de comercio internacional incrementando la competitividad de toda la región.

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

Antecedentes

El Estado con la finalidad de realizar la planificación portuaria en el Perú crea el Plan Nacional de Desarrollo Portuario para su uso en la gestión portuaria y exista una armonización de las políticas públicas con las políticas privadas de operadores de los distintos usuarios de los servicios portuarios, por lo que es apropiado y muy importante la definición y el impulso de una correcta visión, misión, valores y código de ética del Puerto San Martín, los cuales deben ser planteados en la misma dirección que los valores que propicie el actual Gobierno Regional de Ica, Autoridad Portuaria Nacional y todos los *stakeholders* que se indican en la Figura 7.

Visión

Para el 2025, posicionarnos como un puerto multipropósito competitivo y sostenible en el Pacífico Sur de América, logrando la eficiencia de los servicios portuarios destinados al sector industrial y agroexportador, preservando el medio ambiente y promoviendo el emprendimiento de los pobladores de la región Ica y la zona de influencia mediante la generación de empleo.

Misión

Brindar servicios portuarios de carga y descarga de contenedores, carga a granel sólido y carga seca para los principales sectores productivos de la región Ica, con infraestructura de primer nivel tecnológico logrando competitividad en el Puerto San Martín, acompañado de personal adecuadamente remunerado e identificado con los principios de la empresa y el medio ambiente, mejorando la calidad de vida de los colaboradores.



Figura 7. Mapa de stakeholders.

Valores

El Puerto San Martín tiene los siguientes valores:

- Liderazgo y autoridad, al ser un ejemplo de gestión en el cumplimiento de buenas prácticas portuarias.
- Eficiencia y calidad, en los servicios portuarios lo que permite la sostenibilidad en los procesos y a un ahorro de costos logísticos.
- Trabajo en equipo, para mejores resultados y evitar accidentes en la manipulación de las cargas y descargas de los barcos.
- Responsabilidad social, colabora con el medio ambiente para el mantenimiento y desarrollo de la zona turística y el área de influencia.

- Compromiso, con el Puerto San Martín, el medio ambiente y el desarrollo de la Región Ica mediante la generación de empleo en el Puerto.
- Vocación de servicio en beneficio de la comunidad a través del apoyo a diferentes organizaciones sin ánimo de lucro.
- Seguridad, en todas las actividades portuarias desarrolladas por el personal operativo y no operativo.
- Creatividad e innovación, en todos nuestros procesos para lograr la optimización en el uso de los recursos como tiempo y espacio en el Puerto.

Código de Ética

- Realizar las actividades dentro del marco de confianza y buena fe entre los trabajadores, proveedores, clientes, gobierno y la comunidad vinculada para sostener una armonía en las relaciones.
- Compromiso con la seguridad física en toda la cadena logística ya que integra a todos los miembros para el cumplimiento de metas.
- Desarrollar procesos portuarios concordantes con el desarrollo sostenible de las industrias que tome en consideración la ecología y medio ambiente en la zona de influencia.
- Transparencia en gastos y tarifas portuarias transmitiendo seguridad y confianza en los clientes para la elección de los puertos a utilizar.

Conclusiones

La preocupación genuina de los pobladores de la Región Ica ante nuevas inversiones en la zona no deja de ser relevante para el desarrollo del Puerto San Martín. Por lo tanto, la visión contiene un propósito hacia el futuro de manera simple y realista enfocándose en el desarrollo de la región y su zona de influencia al sur del Perú. Con ello logrará la

competitividad que busca para posicionarse como un Puerto sostenible y como ente impulsador de progreso.

La misión resalta la preocupación por los empleados y por el desarrollo del Puerto San Martín usando tecnología y compartiendo la experiencia del consorcio desde el inicio de sus operaciones, para impulsar y ayudar con el emprendimiento de nuevos negocios para los pobladores. La visión y misión están alineados con una empresa que se encuentra en el inicio de su ciclo de vida, compromiso con la población de la zona y el cuidado del medio ambiente, dos de los factores más importantes que para que la Región Ica se convierta en un polo de desarrollo sostenible.



Capítulo III: Evaluación Externa

Análisis Tridimensional de las Naciones

Para el análisis tridimensional de las naciones del Puerto San Martín se considera la teoría de Hartmann, la cual establece tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2008).

2.1.1 Intereses nacionales

Los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente, como el bienestar económico de su población y su seguridad nacional, así como también aquellos aspectos que podrían afectar al desarrollo del país. Los puertos son la principal puerta de comunicación del país con el resto del mundo y por ende, el desarrollo del país y la calidad de vida están íntimamente relacionados con el desarrollo de los puertos. Ello resalta la importancia del desarrollo portuario en el Perú. En el Plan Nacional de Desarrollo Portuario 2012 (Ministerio de Transportes y Comunicaciones MTC, 2012) contempla las últimas modificaciones de acuerdo con el Decreto Supremo del 2009 en el que se detalla, en su único anexo, la Modernización y Desarrollo del Puerto San Martín.

De acuerdo al Plan Estratégico de Desarrollo del Perú (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN, 2014) se presentó en el Congreso de la República un estudio sobre los escenarios de futuro para mediano y largo plazo considerando las oportunidades de la integración internacional, dado que el Perú ocupa un lugar estratégico en el continente sudamericano. Para gestionar una economía eficiente en el uso de los recursos nacionales se ha elaborado una matriz de intereses nacionales, presentada en la Tabla 3.

2.1.2 Potencial nacional

Con el propósito de determinar el potencial peruano e identificar sus fortalezas y debilidades, se analizan siete factores: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d)

tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar.

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Defensa del país				(Ecuador) (Chile) (Venezuela)
2. Democracia y Estado de derecho		Brasil, Chile, Holanda, España EE.UU.		
3. Equidad y justicia social		Brasil, Chile, Holanda, España EE.UU.		
4. Competitividad del país		Bolivia, Brasil (Chile)		
5. Estado eficiente, transparente, y descentralizado		Chile, Bolivia, Brasil		
6. Economía dinámica y diversificada		Bolivia, Brasil	Ecuador, (Chile)	
7. Fomento de responsabilidad social y ambiental			Brasil, Chile	
8. Integración a la economía mundial		Brasil, Chile, Holanda, España, EE.UU., China		
9. Desarrollo de la Amazonía		Brasil, Colombia, Ecuador		(Chile)

Nota. Los que están sin paréntesis son los que tiene intereses similares, los que están con paréntesis (), son los que tienen intereses opuestos. AL= América Latina. UE= Unión Europea. EEUU= Estados Unidos. Adaptado de “Lineamientos de la Política Exterior”, por el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), 2009. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/portal/p exterior.nsf/1AA43027D97D4C52052567930078A768/9D9836B8E66438D805256E52005304B9?OpenDocument>

Demográfico. De acuerdo al INEI (2014), el censo nacional de población del Perú, desarrollado en el año 2014, la población del país era de 30 814,175 personas con un crecimiento anual de 339,000 personas. Las mujeres representan el 50.1%, y los hombres el 49.9% de la población (INEI, 2014). El 61.4% de la población del Perú se concentra en 7 departamentos: Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca, Puno, Junín y Cusco. Las ciudades con mayor población son Lima Metropolitana con 9’735,587 personas y Arequipa con 861,145 personas; y con menor población Chachapoyas con 29,247 habitantes y Huancavelica con 47,130 habitantes.

La concentración poblacional en la ciudad de Lima representa una debilidad para el desarrollo de las demás regiones del país. En el informe Estadística Poblacional (2014) se publicó la siguiente información (a) a nivel nacional, el 76.5% de la población es urbana y solo el 23.5% es rural, (b) la población del país es predominantemente joven, el 50% de la población nacional es menor de 25 años, (c) la tasa de desempleo a nivel nacional es de 3.7%.

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en la zona centro oeste de Sudamérica, inmediatamente debajo de la línea ecuatorial, sus coordenadas son 0°01'48" y 18°21'03" de latitud sur y entre 68°39'27" y 81°19'34.5" de longitud oeste. Tiene como países limítrofes por el Norte a Ecuador y Colombia, por el Este a Brasil y Bolivia, Y por el Sur a Chile; limita al Oeste con el Océano Pacífico. El Perú posee un territorio continental de 1'285,216 kilómetros cuadrados, donde se distinguen claramente tres regiones principales: (a) Costa, que representa el 12 por ciento del territorio, tiene una extensión de 3,080 km y es una franja de 80 a 160 km de ancho cuyo punto más bajo se encuentra en Sechura con 37 metros bajo el nivel del mar; (b) Sierra que representa el 30 por ciento del territorio, que cuenta con una formación orográfica basada en las cordilleras occidental, oriental y el altiplano, cuyo punto más alto es el nevado de Huascarán (6,768 m.s.n.m.); y (c) Selva, que es una foresta tropical que representa el 58 por ciento del territorio.

El Perú posee 200 millas náuticas de mar, en el Océano Pacífico, cuya extensión abarca desde el paralelo de Boca de Capones al Norte, frontera con Ecuador, y por el Sur entre el paralelo del punto Concordia y la perpendicular a las líneas de base en Tacna, frontera con Chile, lo cual le da ventajas en el comercio marítimo porque son costas de aguas profundas. La ubicación geográfica del Perú es una fortaleza estratégica del país por encontrarse en la cuenca del Pacífico Sur, en el centro de Sur América, además de tener accesibilidad a los Estados Unidos y al Sudeste Asiático, posición privilegiada el país que facilita el comercio con los principales mercados mundiales (CEPLAN, 2014). Por otro lado,

la geografía agreste que tiene en común la región Amazónica de Perú y Brasil, sumado a su diversidad climática debido a las intensas lluvias que se da en marcadas etapas del año, provoca que la ruta de los ríos no se mantenga en el tiempo, causando el difícil acceso entre estos dos países fronterizos, dificultando así el intercambio comercial de los países en mención.

Económico. El Perú mantuvo su crecimiento anual gracias al crecimiento constante del PBI siendo de 2.4% del 2014. Las exportaciones peruanas en el año 2014 superaron los S/. 116,120 millones, lo cual incluye productos agrícolas e industriales, dentro de los principales productos agrícolas peruanos están los espárragos, el café, el cacao, el algodón, la caña de azúcar, el arroz, la papa, y el maíz, entre otros, esto debido a acuerdos internacionales tales como el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, y con algunos países de Asia y la Comunidad Andina de Naciones. Las industrias de producción de materias primas, la mayoría de estas, giran en torno a la extracción y refinación de minerales, como oro, plata, cobre y hierro; el Perú se ve afecto a los precios impuestos por el mercado internacional. El PBI de minería e hidrocarburos del año 2014 fue de -0.8% esto refleja la caída de los precios de los metales (BCR Índices Económicos, 2015).

Por otro lado, cabe mencionar que, en el año 2014, Perú recibió de Moody's Investor la calificación soberana de Baa2 a A3, con una perspectiva de calificación que pasó de positiva a estable, esta calificación permite atraer inversiones, reducir costos de financiamiento al Gobierno y entidades peruanas, pero con muy poco impacto en el riesgo global producto de la reducción de los precios de los metales que impacta directamente en el PBI. En el caso de impuestos a la ganancias de capital por venta de acciones, se modificó las tasas del impuesto a la renta 2015 para empresas y personas naturales para reactivar la economía del país (30%), esta aun no son competitiva comparado con Colombia (10%) y Chile (20%), esto desalienta a empresas extranjeras a invertir en el Perú.

Tecnológico y científico. En el Perú no se generan nuevas tecnologías, ni se fomenta el desarrollo científico local. La investigación tecnológica es promovida a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC). En el Perú, menos del 2% de las empresas realiza investigaciones (Mendoza, 2012). Según el Reporte Global de Competitividad, el Perú ocupa el puesto 117 en el rubro de innovación con un puntaje de 2.76 y en el rubro de disposición tecnológica ocupa el puesto 92 con un puntaje de 3.30 (Schwab, 2014). La debilidad que tiene el Perú, al dejar de innovar y no implementar tecnología en sus procesos, se deja de ser competitivos frente a los demás países de la región, teniendo debilidades en infraestructura de transportes y comunicaciones. Otra debilidad en consecuencia de lo anterior, la mano de obra no podría ser calificada y menos aún especializada.

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú es un país rico en historia, cultura y tradiciones, tiene sus raíces en civilizaciones pre-incaicas, incaicas, luego conquistada en la época de la colonización, es por ello que la cultura actual es el producto de una mezcla de conquistadores y conquistados. En relación con los aspectos sociológicos, se observa que el peruano es un individuo con ingenio y creatividad pero con visión cortoplacista, lo cual, a la fecha, ha limitado su desarrollo. Por otro lado la informalidad es una característica del país, estos aspectos son causas de inseguridad que frenan muchas veces la inversión de capital extranjero.

En el reporte ejecutivo del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2014), el cual explica la relación entre el desarrollo de un país y el grado de emprendimiento de la población, los niveles de emprendimiento han ido decreciendo. Las causas pueden relacionarse con las políticas gubernamentales que dificultan la creación de empresas, seguida de la falta de un adecuado apoyo financiero, el nivel educativo y de capacitación como obstáculo en la actividad emprendedora, cada día se crean en promedio 853 empresas y se cierran 469 (*Diario El Comercio*, julio del 2014). Según el Índice de Condiciones Sistémicas

para el Emprendimiento Dinámico (2014), la cultura peruana es favorable para el emprendimiento, el cual el Perú ocupa el puesto número tres de 15 países de América latina.

Organizacional y administrativo. El Estado Peruano es uno solo e indivisible, con un gobierno unitario, representativo, y descentralizado (Constitución Política del Perú, 1993). Hay tres poderes que funcionan de forma autónoma e independiente: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) Poder Judicial. El Perú está dividido en 24 departamentos y la Provincia Constitucional del Callao. La provincia de Lima, sede de la capital, no forma parte de la jurisdicción de ningún Gobierno Regional, y la Provincia Constitucional del Callao conserva su Gobierno Regional sin fusionarse con ningún departamento.

El país a su vez se halla dividido en 195 provincias, las cuales se dividen a su vez en 1,845 distritos (INEI, 2014). El estado Peruano está organizado en tres poderes: (a) legislativo, (b) ejecutivo, y (c) judicial. Según D'Alessio (2012), el Perú es todavía un país altamente centralizado y este ha sido una desventaja para el desarrollo de las regiones y el desaprovechamiento de los recursos. Uno de los ejes estratégicos establece el fomento de la descentralización junto con el fortalecimiento de los gobiernos regionales y locales el cual tiene como objetivo fundamental el desarrollo integral del país.

Militar. Las fuerzas militares de la República del Perú está conformada por el (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú, y (c) Fuerza Aérea del Perú, estas se encuentran coordinadas por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, pertenecientes al Ministerio de Defensa (Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa, 2011). El objetivo del gasto militar es preservar la soberanía nacional, y garantizar la paz interna. Al revisar el gasto de defensa que realizan los distintos países latinoamericanos en la Tabla 4, se observa que el gasto del Perú en el 2014 es menor al de Brasil, Colombia, Venezuela, Chile y Argentina y superior al de Ecuador y Bolivia. Una debilidad importante

del Perú es en el aspecto militar, dado que el equipamiento de la Fuerzas Armadas del país no es el adecuado por el presupuesto que destina el gobierno a este sector.

2.1.3 Principios cardinales

Para poder identificar las oportunidades y amenazas del entorno del Perú, se evalúa los cuatro principios cardinales: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) intereses opuestos de países limítrofes y (d) conservación de los enemigos.

Influencias de terceras partes. La interacción del Perú con los demás países del mundo no es puramente bilateral, y existen siempre terceras partes, terceros países que influyen en esa interacción de los cuales el Perú interactúa con China y Estados Unidos este último al tratar de pretender mantener el orden mundial favorable para ellos y promover los valores occidentales tal como lo muestra su matriz de interés nacional (D'Alessio, 2008).

Tabla 4

Presupuesto de Defensa por País

País	2010	2011	2012	2013	2014
Brasil	33'055,029	39'829,080	35'512,468	31'677,477	31'629,441
Colombia	6'178,262	6'935,015	7'907,924	8'419,264	8'416,389
México	4'875,855	6'247,798	6'287,763	6'986,000	7'299,440
Venezuela	2'501,244	2'390,331	3'900,099	5'247,977	5'567,765
Chile	4'778,330	5'531,192	5'878,940	5'975,561	5'511,299
Argentina	3'138,201	3'772,748	4'351,982	4'947,769	4'219,131
Perú	2'061,618	2'097,553	2'190,684	2'528,562	2'819,592
Ecuador	2'156,832	2'288,966	2'396,048	2'396,048	2'773,004
Uruguay	622,040	720,499	705,969	676,792	650,719
Bolivia	336,894	368,164	400,819	453,385	490,559
Paraguay	227,582	325,182	430,850	470,600	440,753
Rep. Dominicana	332,299	333,482	353,298	371,291	417,072
Cuba*	89,171	93,517	140,371	300,775	299,346
Guatemala	159,861	197,819	210,817	258,945	257,962
Honduras	172,194	175,902	188,926	216,011	252,646
El Salvador	132,874	145,785	144,067	153,317	149,456
Nicaragua	39,644	53,774	65,756	85,080	82,889

Nota. Montos en Dólares Americanos (USD). Adaptado de "Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y Caribe" por Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL), 2014. Recuperado de <http://www.resdal.org/assets/atlas-2014-completo.pdf>

Considerando la alta participación que tiene Estados Unidos con el comercio internacional con Perú, este tiene una marcada relación del superávit comercial con respecto a la situación económica de Estados Unidos, es por ello que en el año 2008 con la crisis de las hipotecas *subprime* afectó el crecimiento de la economía peruana tanto por las relaciones

comerciales con este país e indirectamente con otros países del mundo. El Perú tiene como oportunidad plantear nuevas estrategias para interactuar con otros países y así reducir la dependencia que se tiene con estas dos naciones, diversificando el riesgo que alguna vez se deje de interactuar con estas grandes potencias y así tener más oportunidad en otros mercados de destino, como lo es la unión europea. Asimismo, tiene gran importancia ampliar los vínculos con Rusia, China y los países de la Cuenca del Pacífico.

Lazos pasados y presentes. Actualmente, el Perú mantiene una sana guerra comercial con Ecuador y Chile, la industria peruana de exportación ha competido con la industria chilena en pesca, agroindustria, minería, puertos, y es posible que esta interacción se mantenga en el tiempo por la rivalidad histórica de estos países y Chile es un socio comercial importante para el Perú así como también lo son Colombia y Ecuador. Uno de los principales inversionistas sudamericanos en el Perú es Chile el cual toma ventaja del mercado peruano que está en crecimiento. El desarrollo de la exportación peruana, chilena y brasileña constituye un factor que juega a favor de los puertos peruanos siempre que estos ofrezcan las condiciones necesarias en sus puntos de operación como también una distancia económica menor, que resulte más rentable para las navieras.

Contrabalance de intereses. Según el Reporte Global de Competitividad 2014-2015, el Perú alcanzó el puesto 65 entre 144 naciones. El Perú con esta calificación alcanza un nivel medio de competitividad en el entorno internacional, teniendo en cuenta que las naciones se desarrollan tanto en educación, infraestructura, tecnología e innovación para ser cada más competitivo y así atraer la inversión y abrir mercados para sus productos. Si se analiza la evolución de este ranking los años, se observa que el Perú ha ido ganando competitividad, aunque aún se ubica por debajo de Chile, Brasil, México y Panamá, estando Chile en el puesto 33. (Consejo Nacional de la Competitividad, 2014).

Como oportunidad para el intercambio comercial el Perú juntamente con Brasil juegan un rol importante en el desarrollo de la integración física sudamericana con la ejecución de la Carretera Interoceánica, en el área del eje vial Amazonas Norte y la Interoceánica Sur, esta va a permitir la llegada de productos asiáticos a la costa atlántica, Estados Unidos, Europa y Brasil. Como amenaza se tiene a Ecuador, que tiene como interés convertirse en un país amazónico, apropiándose de territorios colindantes a la cuenca del río Amazonas. Ecuador tiene interés nacional por ser una zona petrolera, dado el acuerdo de Brasilia de Octubre de 1998 se firma el tratado de paz entre Perú y Ecuador.

Conservación de los enemigos. El Perú mantiene competidores comerciales, el conservarlos eleva su competitividad para enfrentarle a los mercados mundiales, en este grupo se tiene a Chile, Colombia y Ecuador. Dichos países sudamericanos son potenciales competidores por el lado del océano Pacífico. Cabe mencionar otros problemas con estos enemigos comerciales el área de la Amazonía con Ecuador y Colombia. Según Zegarra (2009), con Chile se tiene la apropiación ilegítima del patrimonio ancestral peruano, como el origen y los usos del pisco, la papa, la chirimoya, la leche del tigre, el suspiro limeño, además de la zona marítima; el punto final que ha puesto el fallo de La Haya sobre el diferendo marítimo, va a permitir que ambas naciones potencien sus relaciones económicas y se enfoquen en el desarrollo de actividades comunes. El Perú al tener a Chile como principal competidor, tiene la oportunidad de mejorar y elevar su competitividad frente a la actual demanda mundial.

2.1.4 Influencia del análisis en el Puerto San Martín

Los aspectos identificados en el análisis tridimensional de las naciones son las ventajas y desventajas que tiene el Puerto San Martín. Una de las ventajas es que el Perú tiene una ubicación estratégica, en la cuenca del Pacífico al centro de Sudamérica y del mundo, por el cual está en fácil acceso de los grandes mercados como lo es el Sudeste Asiático y Estados

Unidos, mediante acuerdos como el Tratado de Libre Comercio, el de la Comunidad Andina de Naciones, así como el intercambio comercial con la Comunidad Europea y con muchos otros, enfocándose así en el interés nacional de insertarse en la economía mundial. Esto es una oportunidad de aumentar el intercambio comercial del Perú con el mundo, originando una oportunidad de negocio al Puerto San Martín. Lo cual sirve para la exportación de los bienes producidos en el país y la importación de productos requeridos en el Perú debido a la demanda creciente dada por el crecimiento poblacional.

Análisis Competitivo del País

Para realizar el análisis competitivo del Perú, se recurre al Diamante de la Competitividad de Porter (1990), en el cual se señala que la ventaja competitiva de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar.

2.1.5 Condición de los factores

Actualmente, el Perú se encuentra en el puesto 65 entre 144 países según el Reporte Global de Competitividad 2014-2015 [Índice de Competitividad Global 2014] (GCI, por sus siglas en inglés), con un puntaje de 4.24, (ver Tabla 5), además ocupa el puesto 88 en el rubro de infraestructura con un puntaje de 3.54 y el puesto 117 en el rubro de innovación con un puntaje de 2.76 (Schwab, 2014). Considerando que el puntaje máximo es 7, el Perú alcanza un nivel medio de competitividad, que tendría que superar para lograr una inserción más favorable en el comercio mundial. Las debilidades que explican la baja competitividad del Perú están relacionadas a la falta de incentivos para la investigación según lo expuesto anteriormente en el puesto 117 de 144. Otras de las debilidades es con respecto a la infraestructura, el Perú se encuentra en una posición desventajosa, por las deficiencias en las redes ferroviarias, fluviales y los puertos del Perú, en el caso de la Red Vial Nacional hay cierta mejora, aun así no es suficiente para el gran crecimiento de la Economía.

Tabla 5

Índice de Competitividad Global 2014 – 2015

Country/Economy	Rank (out of 144)	Score (1–7)	Rank among 2013–2014 economies	GCI 2013-2014 Rank (out of 148)
Switzerland	1	5.70	1	1
Singapore	2	5.65	2	2
United States	3	5.54	3	5
Finland	4	5.50	4	3
Germany	5	5.49	5	4
Japan	6	5.47	6	9
Hong Kong SAR	7	5.46	7	7
Netherlands	8	5.45	8	8
United Kingdom	9	5.41	9	10
Sweden	10	5.41	10	6
Hungary	60	4.28	60	63
Mexico	61	4.27	61	55
Rwanda	62	4.27	62	66
Macedonia, FYR	63	4.26	63	73
Jordan	64	4.25	64	68
Perú	65	4.24	65	61

Nota. Índice de competitividad global, World Economic Forum (2014). Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

2.1.6 Condiciones de la demanda

Según el ministro de economía y finanzas, Alonso Segura (*Gestión*, abril del 2015) la economía peruana proyectada para el 2016 será de 5% y el déficit de infraestructura del Perú es igual al 40%-50% del PBI. En consecuencia para la proyección de crecimiento de la economía peruana, esta requiere que sea sostenible en el tiempo por el cual una de las principales debilidades es la infraestructura de transporte y comunicaciones en el Perú que no contribuye al desarrollo de las actividades productivas, como el intercambio de bienes y servicios, que requieren transporte a través de más y mejores carreteras, puertos, aeropuertos y así reducir los costos que conducen al mejoramiento de la competitividad del país.

2.1.7 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Las empresas e instituciones peruanas se encuentran en un proceso de implementación, desarrollo y ejecución de infraestructura de transporte y comunicaciones según la demanda actual y proyectada de la economía peruana, por lo que el nivel competitivo de transporte y comunicaciones en el Perú está en el puesto 88 con un puntaje de 3.54, en el rubro de innovación ocupa el puesto 117 con un puntaje de 2.76 y en el rubro de disposición

tecnológica ocupa el puesto 92 con un puntaje de 3.30 (Dutta, Geiger & Lanvin, 2015). Los puertos más cercanos para el Puerto San Martín son el Puerto de Matarani en el sur del Perú y el Puerto del Callao hacia el norte, el Puerto de San Antonio en Chile es el más competitivo que tiene un plan estratégico desde el 2009 con un horizonte a 20 años, ventaja largoplacista iniciada hace seis años.

2.1.8 Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores afines que se encuentran relacionados son: (a) el cabotaje, (b) las vías terrestres que alimentan al puerto, (c) los servicios logísticos, (d) los servicios aduaneros, entre otros, según se muestra en la Figura 8. Los proveedores crean ventajas competitivas a las empresas que producen los bienes o servicios finales, permiten trabajar de manera más directa con los proveedores realizando pruebas de innovación y desarrollo para crear nuevos productos. (Michael Porter, 2008). Actualmente, el Perú se encuentra en el puesto 65 entre 144 países según el Reporte Global de Competitividad 2014-2015 (GCR, 2014-2015), además ocupa el puesto 88 en el rubro de infraestructura con un puntaje de 3.54 y el puesto 117 en el rubro de innovación con un puntaje de 2.76 (GCR, 2014-2015). Con respecto a la infraestructura, hay deficiencias en las redes ferroviarias, fluviales y los puertos del Perú, que limitan el crecimiento de la Economía. La Alianza del Pacífico en la cual el Perú es miembro conjuntamente con Colombia, México y Chile representa una oportunidad para que el Perú desarrolle la actividad económica en la cual es más competitivo.

2.1.9 Influencia del análisis en el Puerto San Martín

Como se ha expuesto anteriormente, hay una baja competitividad en infraestructura en el Perú, deficiencia en la infraestructura de transporte y comunicaciones, lo cual limita los procesos de transporte hacia el Puerto San Martín; al no contar una buena infraestructura de red de transporte tanto terrestres como ferroviarios, es una desventaja en general para los puertos nacionales. En consecuencia, la mayoría de productos nacionales son transportados al

Puerto del Callao y para las importaciones, los productos son transportados hacia el Puerto de San Antonio en Chile. La baja competitividad del Perú, en infraestructura, tecnología, innovación causa que varias empresas del Perú cierren por no tener el respaldo respectivo dejando de ser competitivos en la actual demanda de los grandes mercados antes mencionados.

Análisis del Entorno PESTE

Esta herramienta permite el mejor entendimiento del contexto del sector o industria de donde se viene y hacia donde se desarrollará el Puerto San Martín; los factores que lo determinan son (a) políticos, (b) económicos, (c) sociales, (d) tecnológicos, y (d) ecológicos los cuales no se encuentran controlados por el Puerto San Martín pero posibilitan conocer las diferentes oportunidades y amenazas que existen a su alrededor, es necesario entonces un análisis minucioso para conocer con mayor precisión las repercusiones de estas variables en el Puerto San Martín.

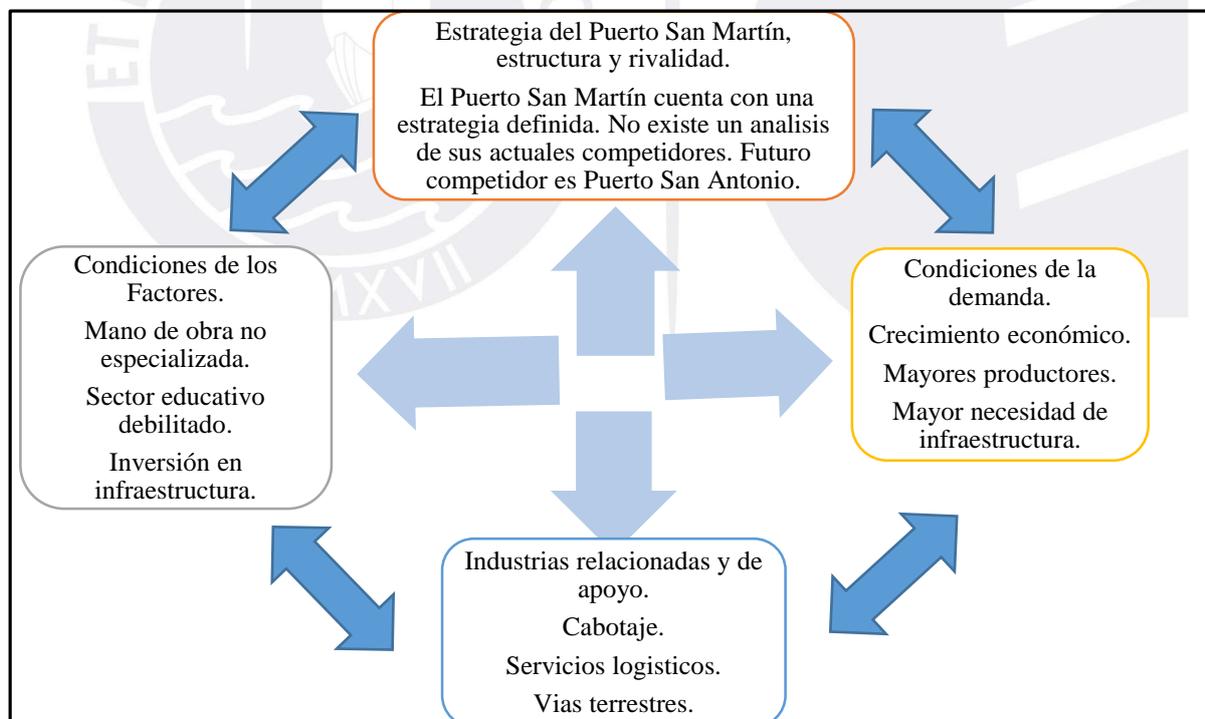


Figura 8. Diamante de Porter aplicado al Perú.

Adaptado de "The Competitive Advantage of Nations", por M. E. Porter, 1990, New York, NY: The Free Press.

2.1.10 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) es un organismo adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, el cual muestra los lineamientos esenciales a cumplir en diferentes sectores del Estado entre los cuales se permite la gobernabilidad del país al tener en su consejo directivo representaciones de diferentes estamentos de la sociedad peruana, entre ellos el Gobierno Regional; ente necesario en el ámbito político, ya que con sus políticas permite facilitar el desarrollo de la zona de influencia mediante la construcción de vías de acceso y la promoción e incentivo de las diferentes industrias relacionadas al sector (ver Figura 9).

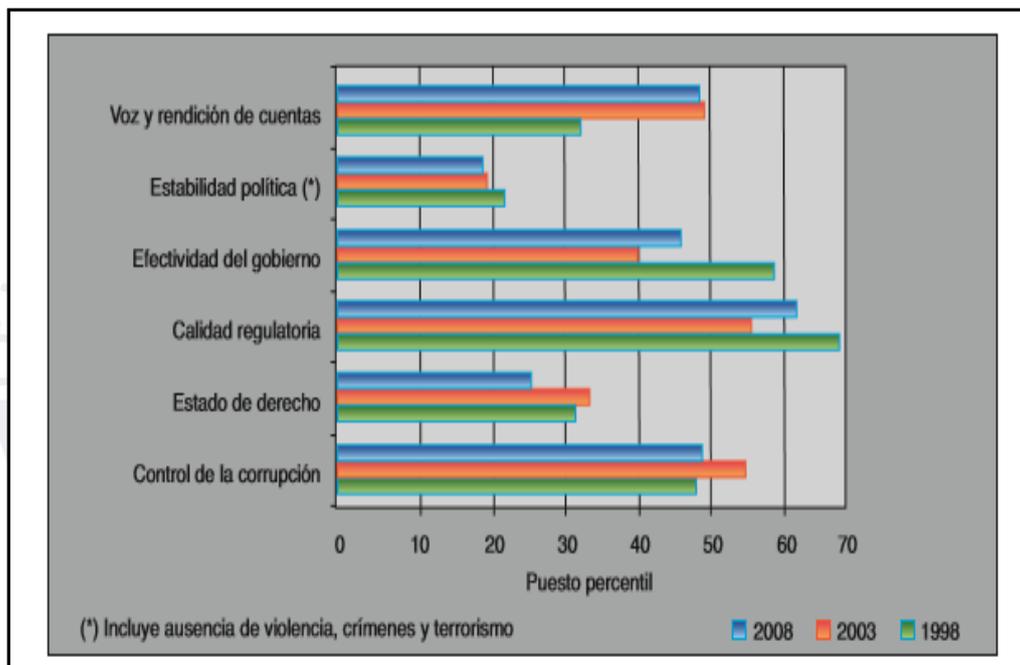


Figura 9. Evolución de los indicadores de gobernabilidad en el Perú en los años 1998, 2003 y 2008. Tomado del “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021”, por CEPLAN, 2011. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario/32-gobernabilidad>

Los Gobiernos Regionales se crearon el ocho de noviembre del año 2002 mediante la aprobación de Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, hecha en el Congreso del Perú, dicha norma promulgada el 16 de noviembre y publicada el 18 de noviembre del mismo año, la Ley en mención fue el primer paso dado por el Gobierno Central para el inicio del proceso de descentralización. Con la creación de los Gobiernos Regionales se buscó

fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada, y por otro lado garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidad de sus habitantes, según sus planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo. Precisamente, dos de los primeros puertos que se concesionaron mediante Asociaciones Público-Privadas (APP) fueron el Puerto de Matarani en 1999 y el Puerto del Callao en el 2006; en los últimos años el Gobierno del Perú ha promovido las inversiones en estos dos puertos con el fin de aumentar las exportaciones mineras especialmente de concentrados y barras dore en la zona centro y sur del país (América Economía, 17 de setiembre del 2013).

Al ser los Gobiernos Regionales personas jurídicas de derecho público, con autoridad política, económica y administrativa en asuntos de su competencia para lo cual manejan un pliego presupuestal para su administración económica y financiera, es que se busca en manera conjunta con Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión) y mediante los contratos de Asociaciones Público-Privadas (APP), esquemas de cooperación a largo plazo entre el sector público y el sector privado, proporcionen los servicios públicos o de infraestructura pública a la comunidad ya que a través de dichos contratos se espera que se realicen obras que complementen y faciliten el desarrollo del Puerto San Martín. De acuerdo al último Índice de Competitividad Regional del Perú, elaborado por CENTRUM Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la región Ica se ubica en el puesto seis, en los últimos cinco años.

Actualmente el presidente del Gobierno Regional de Ica es Fernando José Cillóniz Benavides elegido por el periodo 2015-2018 el cual coincide con la duración de las obras de remodelación y ampliación del Puerto San Martín, hecho que ha permitido un mayor acercamiento y compromiso por parte de la autoridad regional en el apoyo a la construcción de vías de acceso en la zona del Puerto lo que agilizará el tránsito del transporte por parte de

las empresas navieras que operen dentro del Puerto con la finalidad de facilitar el comercio internacional. Una obra que facilitará el acceso al Puerto San Martín es la Red Vial 6, construcción de la doble calzada de la autopista Chincha-Ica en el tramo de la carretera Panamericana Sur, el cual está siendo propiciado por el Gobierno Central mediante el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), confirmándose así que si el Gobierno Regional y el Gobierno Central trabajan decididamente se puede generar obras que representen una oportunidad para el desarrollo del puerto y de la comunidad en su conjunto. Además, la empresa concesionaria Aeropuertos del Perú (ADP), empezó la construcción del nuevo terminal del aeropuerto internacional de Pisco; esta obra, demandará una inversión de 153 millones de Nuevos Soles y culminará en 32 meses; permitirá recibir a 400,000 pasajeros anualmente a partir del año 2017. Así mismo, la concesión realizada a través de ProInversión del Puerto San Martín a la empresa Terminal Portuario Paracas S.A. va a permitir dotar de una modernización a la infraestructura actual ya que en gran medida como consecuencia del terremoto del año 2007 casi todo el Puerto fue destruido.

Otro ente externo involucrado durante los trabajos a realizar en el Puerto San Martín es el Organismo Supervisor de la Inversión e Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN) que fue creado en enero de 1998 y el cual también se encuentra adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, responsable de revisar las condiciones de prestación del servicio de infraestructura de transporte de uso público en beneficio de los usuarios, los inversionistas y del Estado, de esta manera se asegura que una vez realizada la concesión del puerto se cumpla con cada una de las exigencias estipuladas en el contrato con la empresa Terminal Portuario Paracas S.A., así mismo el hecho de haber concesionado el Puerto San Martín otorga una gran oportunidad porque hay muchos frentes que desarrollar ya que el hecho de anteriormente haber sido gestionado por el Estado mediante la Autoridad Portuaria Nacional (APN) ha demostrado una gestión ineficiente y con muchas limitaciones, lo cual se

puede revertir con la experiencia de gestión y *know-how* en otros puertos del mundo por parte de la empresa ganadora de la licitación.

2.1.11 Fuerzas económicas y financieras (E)

La Alianza del Pacífico es una integración regional conformada por Perú, Chile, Colombia y México creada para construir un área de integración para estimular el tránsito libre de bienes, servicios, capitales y personas, para impulsar crecimiento y competitividad de las economías integrantes para la superación de la desigualdad económica y la inclusión social, y por último, para consolidarse como una plataforma de repercusión política, económica y comercial con énfasis en la región Asia-Pacífico, excelente oportunidad para acrecentar el comercio exterior en mercados los cuales aún no se encuentran ausentes debido al desconocimiento de nuevos puertos que al Perú le permite satisfacer una demanda potencial. Por otro lado, la *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) al ser una entidad de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), se ocupa de las cuestiones relacionadas con el desarrollo y en particular las del comercio internacional. El comercio marítimo mundial en el año 2013 tuvo un importante quiebre producto de diferentes tendencias que se establecieron en el mercado: un crecimiento moderado de la demanda (comercio), un persistente exceso de oferta de flota a nivel mundial en los diferentes segmentos, precios altos relativos al combustible para los buques. Por otro lado, el volumen de las operaciones tranzadas en ese año alcanzaron alrededor de 9,600 millones de toneladas, de los cuales la carga seca (entre productos básicos principales y secundarios transportados como a granel, carga general, carga fraccionada y contenedores) representó la mayor proporción de 70.2% seguida por el tráfico de buques de tanque (petróleo crudo, derivados del petróleo y gas) con un 29.8%. En el mismo año, los graneles principales que se mantuvieron como el elemento principal del comercio de carga seca fueron mineral de hierro, carbón, cereales, bauxita y alúmina, y fosfato de roca representando el 44.2% del total de volumen de carga

seca, y por otro lado entre los graneles secundarios considerados se encontraron los productos forestales y otros representando el 21%; y finalmente los contenedores, la carga general y fraccionada representaron el 35.4% equivalente a alrededor de 2400 millones de toneladas (Chatman, 2014). Así se muestra en la Figura 10.

Cada día existen más empresas que realizan consumo de insumos para su uso industrial dentro de la región Ica. Un ejemplo es la empresa QUIMPAC, que posee yacimientos salinos como Las Salinas de Otuma, la cual procesa sal por evaporación solar y conducen una operación de extracción minera que produce sal roca o sal gema; ambos tipos de sal son usadas para el deshielo de caminos en los Estados Unidos y en Canadá. Así mismo la empresa ACEROS AREQUIPA, se encuentra dedicada a la fabricación de fierro corrugado y alambrcn para construcci3n, en ambos casos las empresas est1n ubicadas geogr1ficamente en Ica lo cual posibilita la exportaci3n de algunos productos de su cartera por su cercan1a al puerto San Mart1n.

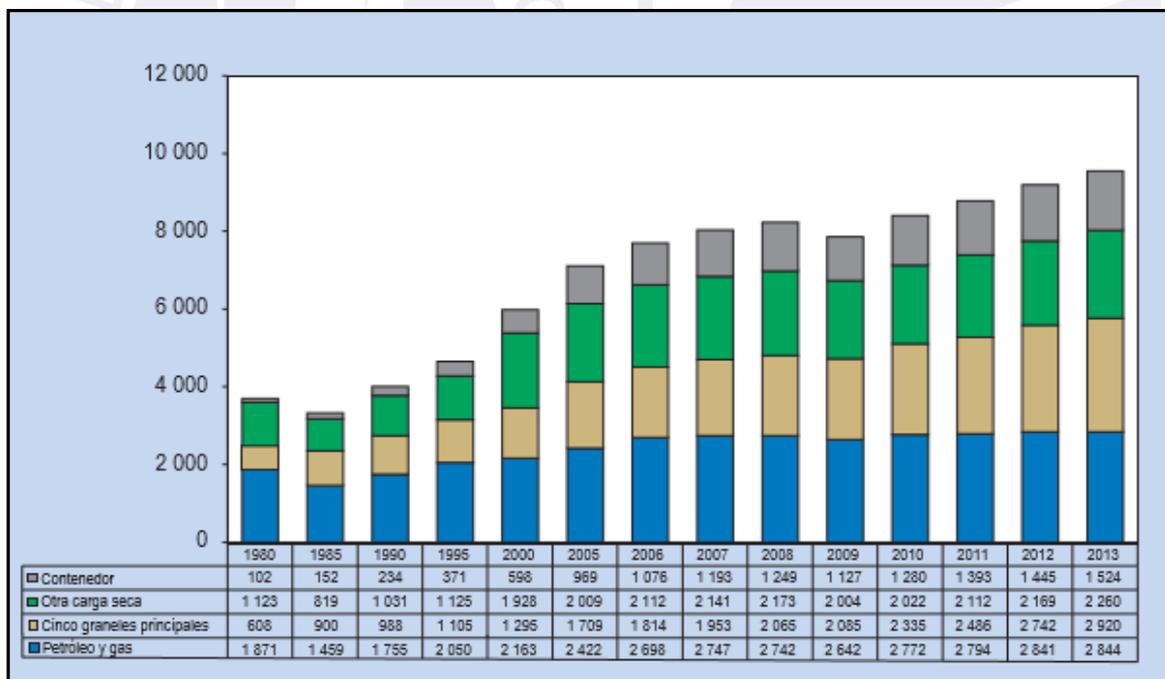


Figura 10. Tr1fico mar1timo en los a1os 1980 al 2013 (en millones de toneladas cargadas). Tomado de “El transporte mar1timo 2014”, por UNCTAD, 2014. Recuperado de http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2014_es.pdf

Respecto a los sectores económicos que generan productividad a la región Ica, se está considerando al sector agropecuario que cuenta con 117,000 mil hectáreas de tierra las cuales son aptas y, cerca del 97% se encuentran bajo riego la cual se distingue entre dos clases: unas por inundación o gravedad mientras que las plantaciones con fines de exportación se encuentran sometidas a un riego tecnificado aprovechando el agua del subsuelo. Así mismo, los productos que se destacan en la región son el espárrago, algodón, uva, cebolla cabeza amarilla, palta, cítricos, mango, páprika y alcachofa. Es conveniente mencionar que la región de Ica al ser el segundo productor de espárragos después de la región de La Libertad, se convierte en una excelente oportunidad para favorecer su exportación por el Puerto San Martín.

2.1.12 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

La tasa de crecimiento de la población de las regiones en el Perú a través de sus capitales permite confirmar la concentración sostenible de personal humano, lo cual es una oportunidad importante para que los diferentes sectores tengan recursos para el desarrollo de tareas que generen mayor competitividad en la economía. Al existir una mayor muestra de la población sobre el cual elegir, existirá una mayor probabilidad de encontrar a trabajadores idóneos con las aptitudes y actitudes para los puestos relativos con las actividades portuarias y administrativas en el nuevo Puerto San Martín. El establecimiento del Puerto en la región Ica impacta de manera trascendental en el distrito de Paracas y específicamente en el entorno social a través de la generación de puestos de trabajo a los ciudadanos de la zona como los estibadores, quienes se encuentran agrupados mediante el Sindicato Único de Trabajadores Marítimos del Puerto de Pisco (SUTRAMPP), organismo importante a tener en cuenta respecto a las relaciones sociales del Puerto ya que mantener un distanciamiento de ellos puede generar amenazas como paralizaciones de actividades con las diferentes empresas

navieras que realizan operaciones. Para evitar ello es necesario generar condiciones laborales adecuadas para el trabajo de los estibadores.

Por otro lado existen otras personas que ven amenazados el desarrollo de sus trabajos como los pescadores, tal es el caso de los maricultores ya que ellos trabajan de la pesca de las conchas de abanico en la zona cercana al Puerto San Martín y el inicio del dragado en los muelles puede generar su mortandad. Los empresarios relacionados con el tema turístico también se muestran en contra de la remodelación del Puerto San Martín ya que consideran que la industrialización de la bahía de Paracas pone en grave peligro sus centros de trabajo en restaurantes, hoteles, artesanías y agencias de turismo.

2.1.13 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según el informe del Ranking Global de Tecnología, el Perú ocupa el puesto 90 de un total de 143; es claro que aún hay mucho por desarrollar y además mencionar que la tecnología es una de las premisas para que una determinada industria sea competitiva. Y es puntual señalar que el Estado es el que no se encuentra propiciando de manera adecuada la inversión en tecnología. Los países menos desarrollados tienen el riesgo de retrasarse más si es que no se toman determinadas acciones para afrontarlo (Sociedad Nacional de Industrias, 2015). Las exigencias del comercio internacional son cada vez más rigurosas por ello de acuerdo a un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), se ha concluido que como consecuencia del comercio de los altos volúmenes de carga internacional se ha generado una mayor presión en los terminales portuarios por una mayor velocidad en la realización de las operaciones, tarifas más competitivas y otros servicios de valor agregado.

Todo ello con la finalidad de buscar la incorporación de innovaciones tecnológicas para hacer más productivo la infraestructura de los puertos, la seguridad y propiciar así una operación logística eficiente, competitiva y sostenible. En la actualidad esta variable ha

venido siendo una desventaja que permitió que el Puerto San Martín se mantuviera con limitaciones de desarrollo hasta antes de su concesión. Los actuales clientes de los puertos demandan una reducción de costos en servicios integrales, gestión de inventarios, trámites aduaneros, por lo cual la utilización de sistemas inteligentes de transporte y la trazabilidad de la carga viene permitiendo el establecimiento de servicios de valor agregado y de esquemas logísticos complejos como el *just in time*, reduciendo viajes innecesarios y tiempos de espera en las carreteras y accesos a terminales. Estos sistemas se están ampliando para incluir al resto de la cadena logística, como la optimización de la programación del tráfico de entrada y salida, sistemas de reservas y despacho.

2.1.14 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Respecto a los temas ambientales es importante la función que cumple a nivel nacional la Dirección General de Capitanías y Guardacostas (DICAPI) perteneciente a la Marina de Guerra del Perú pues ejerce la autoridad marítima siendo responsable de normar y velar por la seguridad de la vida humana, la protección del medio ambiente y sus recursos naturales así como neutralizar todo acto ilícito para ello ejerce el control y vigilancia de todas las actividades que se realizan en el medio acuático, en cumplimiento de la ley y de convenios internacionales, y ayudando al desarrollo nacional. En el caso del Puerto San Martín, cumple un rol esencial pues tiene como zona de influencia la Reserva Nacional de Paracas, según se muestra en la Figura 11.

Otro organismo relevante y que se encuentra adscrito al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) es la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales el cual ejerce la autoridad ambiental del sector con el fin de asegurar la viabilidad socio ambiental específicamente en los proyectos de infraestructura y servicios de transporte. La intención es prevenir de las amenazas que potencialmente puedan aparecer en el Puerto San Martín por la manipulación de productos químicos y tóxicos debido a su cercanía a la Reserva Nacional de

Paracas. Es importante velar que las actividades en el Puerto no tengan repercusiones negativas en su zona de influencia.

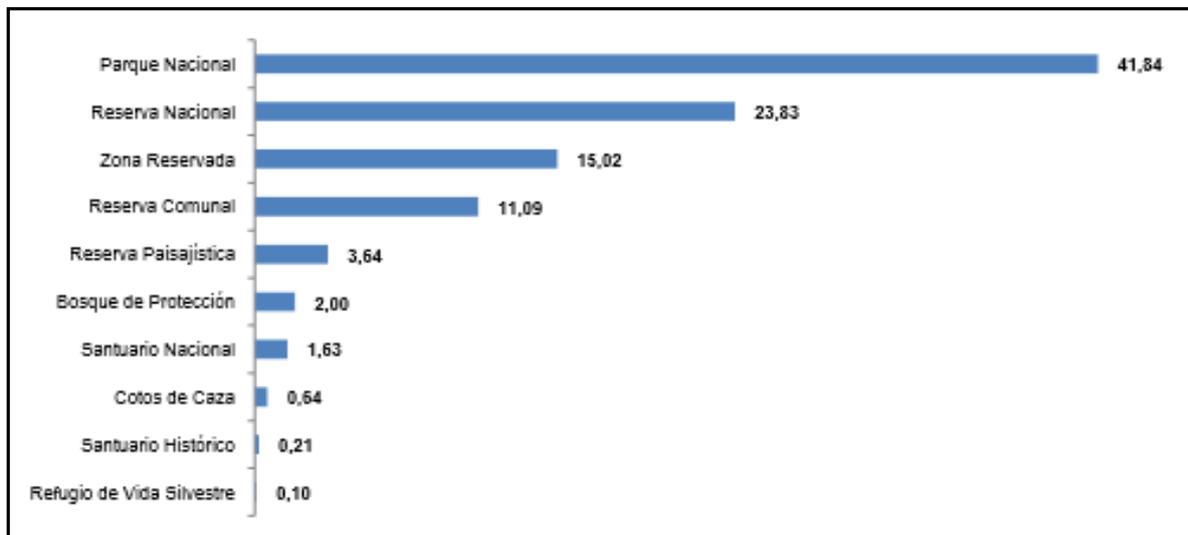


Figura 11. Perú: Áreas naturales protegidas por el Estado del 2012 (porcentaje del total de ANPE). Tomado de “Perú: Anuario de estadísticas ambientales 2013”, por INEI, 2014.

Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1140/Libro.pdf

Por otro lado, de acuerdo al Centro Peruano-Japonés de Investigaciones Sísmicas y Mitigación de Desastres (CISMID), entidad creada por la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) con la finalidad de investigar sobre la ingeniería sísmica en el Perú y en Latinoamérica, y además con la misión de contribuir con la implementación de obras de infraestructura y en la mitigación de desastres es que mediante la realización de trabajos de microzonificación sísmica en diferentes ciudades entre las cuales se encontró Pisco, el informe concluyó la existencia de una alta probabilidad acerca de actividad sísmica en la zona, esto no hace más que reconfirmar como una amenaza latente por encontrarse en las costas del Océano Pacífico en comparación con otros puertos ubicados en otros océanos los cuales tienen menor posibilidad de movimiento telúrico.

Así mismo el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) es el que está a cargo del cuidado entre otros de la Reserva Nacional de Paracas y el que representa al Ministerio del Ambiente. La Reserva Nacional de Paracas fue creada el 25 de setiembre de 1975 mediante Decreto Supremo N° 1281-AG y alberga una extensión de

335,000 hectáreas; dicho organismo tiene como objetivo conservar ecosistemas marino costeros y su diversidad biológica, así mismo proteger el patrimonio arqueológico y cultural para uso turístico y el logro del bienestar de la población. Está claro que la Reserva Nacional de Paracas es una excelente oportunidad para recibir la demanda de cruceros. Según PROMPERÚ (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo) indica que al Perú llegan 22 Cruceros anualmente, y además según su propuesta presentada en la vigésima segunda Convención de Cruceros realizado en Miami Beach, se planteó como circuito integrado la bahía de Paracas, Ica y Líneas de Nazca. Entre los cruceros que llegan al Perú se encuentran:

- Norwegian Cruise Line: De Nueva York a Valparaíso en 17 días.
- Celebrity Cruises: Sudamérica y Canal de Panamá en 14 días.
- Norwegian Crown: De Valparaíso a Filadelfia en 17 días.
- Compaigne Des Iles Du Ponant: A lo largo de la Cordillera en 15 días.
- Silverseas Cruises (Silver Shadow): Vuelta al mundo en 126 días.

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Como consecuencia del análisis de los diferentes factores que influyen en el Puerto San Martín se obtienen las más importantes variables que permiten cuantificar los resultados a través de la identificación de oportunidades y amenazas que ofrece el entorno de la industria, según la Tabla 6.

El Puerto San Martín y sus Competidores

La cadena de suministro en las operaciones de comercio internacional involucra varios agentes: están los que prestan los servicios portuarios, los competidores naturales de la industria, así como los nuevos agentes del mercado. Todos ellos determinan en mayor o menor medida las fuerzas que moldean la competitividad del sector mediante una adecuada rivalidad de todos estos agentes (Porter, 2008).

Tabla 6

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Incremento del consumo de insumos industriales en la región Ica.	0.12	3	0.36
2. Competitividad potencial del Gobierno Regional.	0.10	3	0.30
3. Existencia de un creciente desarrollo de productos de agroexportación.	0.14	4	0.56
4. Empresas internacionales que actualmente exportan e importan.	0.11	3	0.33
5. Relanzamiento del aeropuerto internacional de Pisco.	0.07	2	0.14
6. Estar cerca a lugares turísticos.	0.08	2	0.16
7. Disponibilidad y accesibilidad de mano de obra local.	0.09	2	0.18
Subtotal	0.71		2.03
Amenazas			
1. Exigencias de mejora en las condiciones laborales de los estibadores del puerto.	0.06	3	0.18
2. Impacto ambiental por aumento de operaciones portuarias.	0.08	2	0.16
3. Preferencia de uso de los puertos del Callao y Matarani por su infraestructura y accesibilidad.	0.11	1	0.11
4. Existencia de zona sísmica en Pisco.	0.04	1	0.04
Subtotal	0.29		0.49
Total	1.00		2.52

2.1.15 Poder de Negociación de los Proveedores

El holding de empresas que conforman el consorcio Terminal Portuario Paracas S.A. (TPP) tiene a Fortesolo como principal proveedor de servicios portuarios, logísticos, terminal de carga en general, almacenaje y agenciamiento marítimo para sus clientes. En tal sentido, TPP al tener su propio proveedor de servicios logísticos participa en la financiación de sus actividades portuarias, lo que permite fortalecer su poder de negociación frente a proveedores externos, con el manejo adecuado de los cuellos de botella que se presenten o saber sobrellevar periodos de poca actividad en el Puerto San Martín. Además, le permitirá gestionar mejor los recursos humanos calificados que necesita, para esto deberá capacitar adecuadamente al personal con el *know-how* adquirido y creará nuevas carreras profesionales y técnicas en la zona.

2.1.16 Poder de Negociación de los Compradores

El puerto de Pisco atendió en los últimos años más naves tanqueros que el Puerto de Matarani, sin embargo este recibe otros tipos de naves como los de carga general y graneleros con mayor frecuencia. El Puerto de Matarani seguirá recibiendo mayor cantidad de naves similares en los próximos años, debido a que los principales proyectos mineros del sur como Las Bambas, Cerro Verde, Antapaccay y Constancia que empezarán a producir a partir del 2017 y tienen a este puerto como principal punto de salida al exterior; para esto se ejecutara un plan de inversión agresivo teniendo como principal proyecto el Muelle F (*El Comercio*, agosto del 2015). Por otro lado, el Puerto del Callao supera ampliamente a los puertos de Pisco y Matarani en el manejo de contenedores y por ende en la atención de naves contenerizadas, como se muestra en la Figura 12.

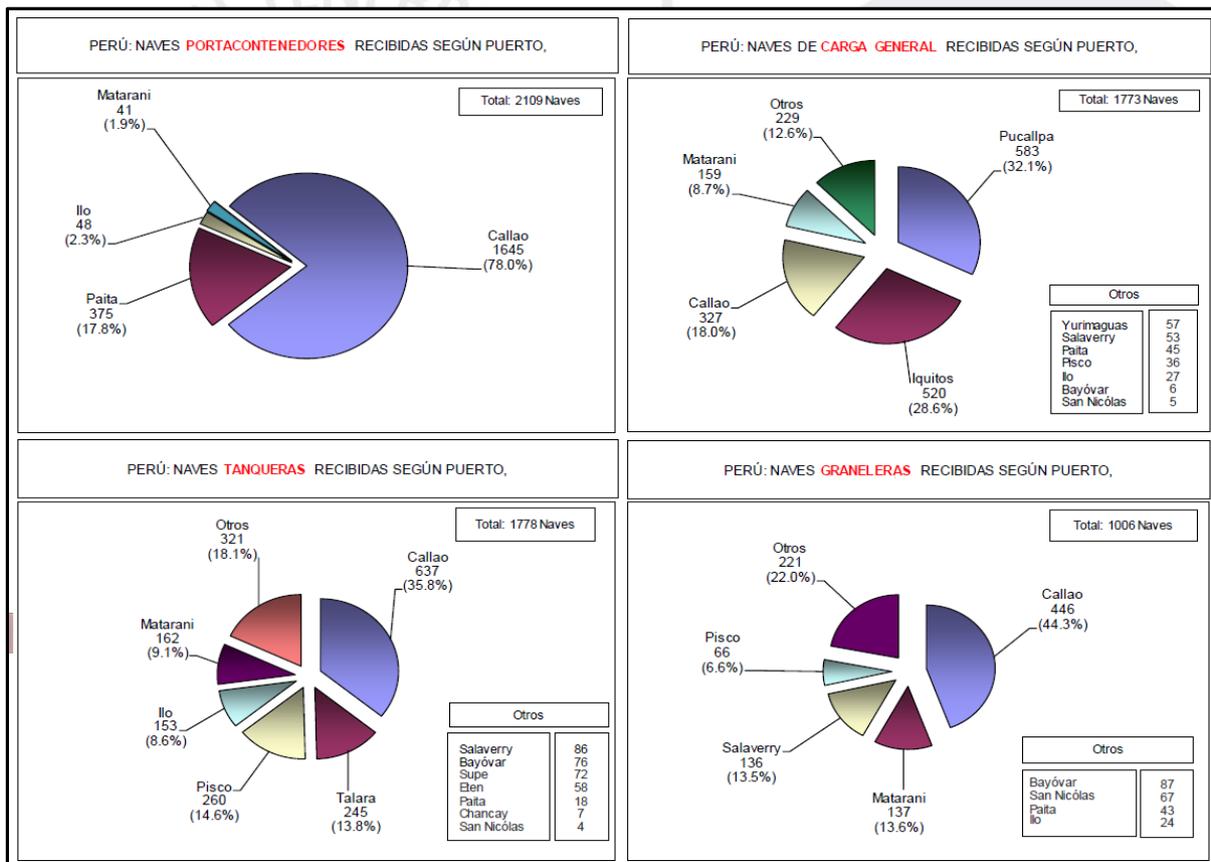


Figura 12. Tipo de naves por puerto en 2014.

Tomado del “Estadísticas del movimiento de naves atendidas por la Autoridad Portuaria Nacional a nivel nacional”, por APN, 2014. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=3873541&folderId=3873653&name=DLFE-13609.pdf

El Puerto San Martín representa también una vía de salida hacia la costa para la producción de las regiones de Ica, Ayacucho, Apurímac y Huancavelica. El rubro agroexportador junto con la manufactura serán los principales compradores que se beneficien con los servicios portuarios de TPP (ver Figura 13) siendo este uno de los principales factores claves de éxito. Debido a la importancia del Puerto San Martín para la economía local, los compradores tendrán un fuerte poder de negociación en la medida que se vayan estableciendo alianzas entre las navieras y usuarios (Estrada, 2007).

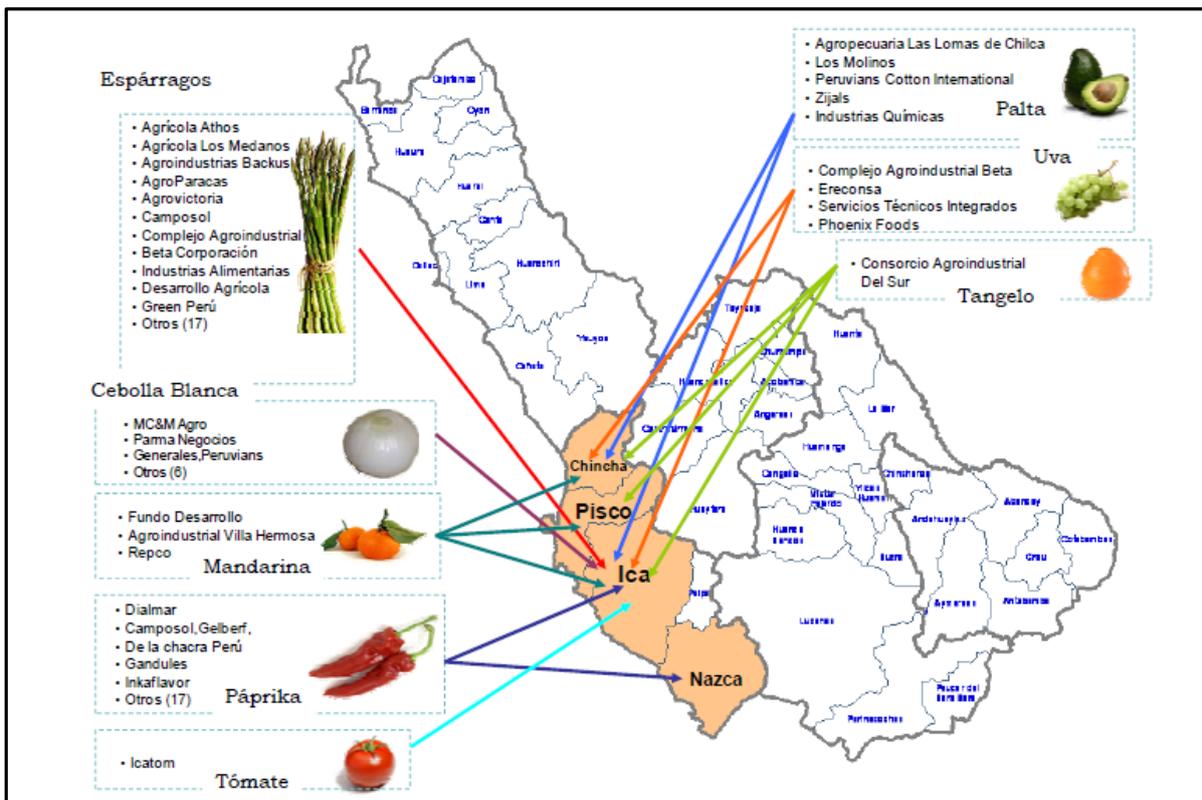


Figura 13. Principales agroexportadores de la Región Ica. Tomado del “Encuentro Económico de la Región Ica: Infraestructura Portuaria Regional y Crecimiento”, por F. Boyle, 2010. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2010/Ica/EER-Ica-Frank-Boyle.pdf>

2.1.17 Amenazas de los Sustitutos

El Puerto San Martín compite contra el transporte terrestre, que actualmente mueve toda la carga hacia Puerto del Callao, para poder seguir creciendo en su zona de influencia. La principal amenaza proviene del sistema ferroviario, que es capaz de mover grandes volúmenes de carga y que representaría un beneficio económico para el exportador. Por otro lado, la falta

de inversión privada en la red ferroviaria nacional bajo el sistema de concesiones no permite que exista este sustituto como amenaza, sin embargo tampoco permite que los puertos se adapten a un ambiente competitivo constante (Avolio, Martínez, Valdivia & Kitsutani, 2009). El transporte aéreo también es otro sustituto importante, a pesar de la inminente operación del nuevo Aeropuerto de Pisco serviría para que alguno agroexportadores traslade sus productos; sin embargo, sigue siendo un sustituto costoso (Gestión, 17 de junio del 2015). A pesar de que la amenaza de sustitutos es débil, un factor clave de éxito será lograr el acceso a los circuitos logísticos que estos sustitutos generen en la zona de influencia.

2.1.18 Amenazas de los Entrantes

El Puerto San Martín fue el último proyecto de iniciativa privada auspiciado por ProInversión que fue adjudicado en 2014; los nuevos proyectos de concesión se centran en otras regiones para los próximos años según se muestra en la Figura 14. Si bien en la zona de influencia existen otros puertos como San Nicolás de Marcona que actualmente viene operando, este representa solo la demanda de hierro de Shougang para el exterior. Por otro lado, los proyectos de ampliación al sur del Perú como el Puerto de Matarani no representan una amenaza entrante debido a que este puerto está destinado a mover carga sólida a granel proveniente de los concentrados de minerales de su zona de influencia.

2.1.19 Rivalidad de los Competidores

El Puerto San Martín se concesiono en 2014 y un año después acaba de realizar su primera exportación de cebollas en contenedores refrigerados (Asociación Peruana de Agentes Marítimos, 2015). Debido al nuevo tipo de servicio implementado, la rivalidad interna dentro del puerto no se verá reflejado todavía en los precios que pagaran los agentes por dichos servicios. Otro factor clave de éxito importante será la estabilidad social de la región de Ica, mediante la creación de una relación saludable entre los agentes que operan en el puerto, sus pobladores y las autoridades.



Figura 14. Proyectos portuarios adjudicados mediante asociación público-privada entre agosto 2011 y agosto 2015.

Tomado de “Perú: Proyectos adjudicados por Sector” por ProInversión. Recuperado de <http://www.proyectosapp.pe/mapadeproyectos/>

Debido a su ubicación geográfica, el Puerto San Martín tiene dos grandes competidores en costa peruana: (1) hacia el norte con Puerto del Callao; y (2) hacia el sur con el Puerto de Matarani. Al ser un puerto multipropósito, competirá contra el Puerto del Callao y su volumen de carga contenerizada y a granel, por otro lado, el Puerto de Matarani es el principal competidor en carga a granel por la gran demanda en minería que se concentra en Arequipa. El Puerto del Callao ha tomado la zona de influencia que le corresponde al Puerto San Martín en la región de Ica, Ayacucho, Huancavelica y Apurímac (Boyle, 2010), por tanto es importante recuperar la zona de influencia para que el Puerto San Martín subsista y sea viable su implementación.

El Puerto San Martín y sus Referentes

Entre los principales referentes para el Puerto San Martín se considera al puerto de Singapur y al puerto de Cagliari. El principal centro logístico del mundo es Singapur, cuenta con el puerto de más tráfico del mundo en el que más de 140 mil buques usan sus

instalaciones, en cualquier momento del día concurren más de 800 barcos en el puerto. Como principal centro de traspaso de contenedores del mundo el puerto cuenta con 300 líneas marítimas que lo conectan a 600 puertos de todo el mundo. En el 2005 por el puerto de Singapur pasaron 1.5 billones de toneladas. El puerto de Cagliari ha sido durante muchos siglos la puerta de entrada a Italia, la zona cercana al puerto conocida como Marina es un lugar de encuentro ya que hay gran cantidad de restaurantes, cafeterías y bares.

Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR)

A continuación se define las matrices de Perfil Competitivo que considera a los competidores que le quitan mercado al Puerto San Martín y de Perfil Referencial que forman el *benchmarking* o mejores prácticas a los que se quiere llegar; tomando en cuenta los siguientes factores clave de éxito (FCE) se muestran en la Tabla 7 y Tabla 8.

Conclusiones

El Perú tiene un sistema político que tiene ciertas carencias en cuanto a lo legal, como es la informalidad, que afecta tanto a la población como al estado en temas de beneficios sociales y tributos; pero también posee una economía en crecimiento, debido a la inversión privada en proyectos aprobados años anteriores. Aun así, las carencias en tecnología e infraestructura de vías de comunicación, como las de transporte terrestre, carreteras y ferroviario, transporte marítimo, no hacen germinar un entorno competitivo y de innovación que necesita el sector.

La estrategia del Puerto San Martín responde muy bien frente a las oportunidades presentadas, tal es el caso que al entregarse la concesión y en virtud a las exigencias solicitadas por el Estado, el Puerto San Martín está modernizándose y con ello favoreciendo la expectativa para su uso. Tal es la confianza generada que nuevos empresarios han llegado a la zona y están empezando el comercio exterior de productos, un gran avance se dio con la primera exportación hecha en el Puerto San Martín a través de contenedores realizado en dos

recaladas de productos agrícolas frescos refrigerados los cuales fueron exportados hacia los Estados Unidos.

De mantenerse esta tendencia el crecimiento de oportunidades alcanzará más ámbitos del sector portuario en la región del país. El entorno competitivo hace ver que las tendencias en puertos relacionadas con los grandes nodos logísticos y el cuidado medioambiental, así como el desarrollo de clúster, factores que los proveedores y compradores están dispuestos a valorar dentro del desarrollo de la actividad portuaria.



Tabla 7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Peso	San Martín		Callao		Matarani		Ilo	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Ubicación e integración local y regional (rutas marítimas y centros de producción)	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64	3	0.48
2. Mano de obra calificada para implementar infraestructura (muelles, calado, grúas, almacenes)	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39	2	0.26
3. Organización y gestión de la autoridad portuaria (procedimientos)	0.14	2	0.28	3	0.42	2	0.28	1	0.14
4. Interrelación de las autoridades estatales con el Puerto	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	1	0.12
5. Gestión del medioambiente y seguridad de la comunidad portuaria	0.14	2	0.28	2	0.28	3	0.42	3	0.42
6. Integración del puerto con otros nodos logísticos (aeropuertos, trenes, carreteras)	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45	2	0.30
7. Rentabilidad de los servicios portuarios	0.16	2	0.32	3	0.48	3	0.48	1	0.16
Total	1.00		2.16		3.05		2.90		1.88

Nota. Los valores se refieren a fortalezas y debilidades de la organización, en donde: 4= fortaleza mayor, 3= fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1, debilidad mayor. La suma de los pesos debe ser igual a 1.00. Tomado de “El Contexto Global y la Evaluación Externa” de F. D’Alessio, 2012, p. 135.

Tabla 8 Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores críticos para el éxito	Peso	San Martín Perú		Cagliari Italia		Singapur	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Ubicación e integración local y regional (rutas marítimas y centros de producción)	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64
2. Mano de obra calificada para implementar infraestructura (muelles, calado, grúas, almacenes)	0.13	2	0.26	3	0.39	4	0.52
3. Organización y gestión de la autoridad portuaria (procedimientos)	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56
4. Interrelación de las autoridades estatales con el Puerto	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48
5. Gestión del medioambiente y seguridad de la comunidad portuaria	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56
6. Integración del puerto con otros nodos logísticos (aeropuertos, trenes, carreteras)	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60
7. Rentabilidad de los servicios portuarios	0.16	2	0.32	4	0.64	4	0.64
Total	1.00		2.16		3.60		4.00

Nota. Los valores se refieren a fortalezas y debilidades de la organización, en donde: 4= fortaleza mayor, 3= fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1, debilidad mayor. La suma de los pesos debe ser igual a 1.00. Tomado de “El Contexto Global y la Evaluación Externa” de F. D’Alessio, 2012, p. 135.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Análisis Interno AMOFHIT

Permite identificar las fortalezas y las debilidades del Puerto San Martín basándose para ello en el análisis funcional interno de las diferentes áreas relacionadas como: (a) administración, (b) marketing, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y (g) tecnología, en forma conjunta también conocido como el análisis AMOFHIT; una vez elegidos los factores más importantes se procederá a la creación de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

3.1.1 Administración y gerencia (A)

Hasta el año 2014 la administración del Puerto San Martín estuvo a cargo de la Empresa Nacional de Puertos S.A. (ENAPU), organismo público descentralizado del Sector Transportes y Comunicaciones sin embargo dicha administración, operación y mantenimiento del terminal se dio sólo hasta el 21 de agosto del 2014, fecha en que se firmó el contrato de concesión entre el Estado de la República del Perú y el consorcio denominado Terminal Portuario Paracas S.A., dicha asociación se encuentra formada por cuatro socios estratégicos: Servinoga S.L., Pattac Empreendimientos e Participacoes S.A., Tucumann Engenharia e Empreendimentos Ltda. y Fortesolo Servicios Integrados Ltda., quienes son los responsables del diseño, financiamiento, construcción, conservación y explotación del Puerto San Martín por un periodo de 30 años. Todas estas empresas son de origen familiar pero con una larga y exitosa experiencia en actividades portuarias.

Por un lado, la compañía Servinoga S.L. forma parte del Grupo Nogar (España) empresa con más de 50 años de experiencia en el rubro marítimo, éstos realizan toda tipo de operaciones portuarias como consignación, almacenamiento, transporte, manipulación, carga y descarga de cualquier mercancía llámese graneles agroalimentarios, pasta de papel, productos forestales, siderúrgicos, terminales frigoríficos, entre otros. Por otro lado la

compañía Pattac Empreendimientos e Participacoes S.A. de Brasil concentra la mayor parte de sus inversiones en infraestructura tal como la concesión portuaria, carreteras, administración de parques, entretenimiento, producción de energía renovable, exploración y producción de gas. Así mismo Tucumann Engenharia e Empreendimentos Ltda. de Brasil, es una compañía fundada en 1990 con el objetivo de participar en construcciones para grandes proyectos, movimiento de tierras, drenaje, pavimentación, saneamiento básico y proyectos de ingeniería. Y finalmente la compañía Fortesolo Servicios Integrados Ltda. de Brasil presente en 6 puertos brasileños cercanos al Puerto de Paranaguá transmite toda la experiencia y conocimiento en el manejo de puertos en América del Sur. En lo que respecta a la gestión del consorcio, se encuentra controlado mediante un Directorio o Consejo Directivo en donde existe una mayor participación de directores brasileiros, esto es debido a que son tres las empresas brasileiras participantes y sólo una empresa española:

- Presidente del directorio: Víctor José Nogueira García de nacionalidad española.
- Vicepresidente del directorio: Marcelo Leite Marder de nacionalidad brasileira.
- Director: Ceferino Nogueira García de nacionalidad española.
- Director: Rafael Ribeiro Dos Santos Gluck de nacionalidad brasileira.
- Director: Guilherme Otto Silva Michaelis de nacionalidad brasileira.
- Director: Sergio Luiz Nichele Junior de nacionalidad brasileira.
- Director: Mauro Fontoura Marder de nacionalidad brasileira.

La Gerencia General recae en el Sr. David Simon Herranz de nacionalidad española, el cual entre sus principales funciones y responsabilidades tiene la de establecer los planes estratégicos del Consorcio con la finalidad de lograr los objetivos en ingresos, utilidades y volumen de operación que se establezcan; así mismo supervisar el diseño y la ejecución de los planes operativos acorde al plan general aprobado; mantener relaciones con los principales

clientes y entidades oficiales; y por último el de reportar al Directorio sobre los resultados y avances en el programa estratégico.

En el Perú, en lo que concierne al sistema portuario nacional existen 26 instalaciones portuarias de uso público de las cuales siete corresponden a concesiones portuarias otorgadas, siendo uno de ellos el Puerto San Martín, y por otro lado existen 55 terminales portuarios de uso privado. Los puertos y terminales portuarios son clasificados en nacionales y regionales. Los nacionales facilitan el transporte internacional de carga, pasajeros y de correos, así como el turismo y el comercio exterior. Sus operaciones generan un movimiento económico en más de una región e integran un sistema intermodal o multimodal de transporte. En el caso de los regionales, deben estar vinculados a proyectos de integración birregional, multirregional, macrorregional, binacional o continental (APN, 2005).

El Estudio de Impacto Ambiental (EIA) consiste en identificar, predecir, interpretar y comunicar los probables impactos ambientales y sociales (negativos y positivos) que se originarían durante las diferentes etapas de ejecución del Proyecto (planeamiento, construcción y operación); y establecer las medidas preventivas y/o de mitigación que eviten y/o minimicen los impactos negativos y maximicen los positivos, para lograr la sostenibilidad ambiental del proyecto.

Know-how en administración portuaria. Se puede identificar que es una fortaleza a capitalizar, pues la privatización del Puerto San Martín por parte del Estado Peruano al Terminal Portuario Paracas S.A. conformado por un consorcio de empresas extranjeras de amplia experiencia portuaria, significan que conocen el negocio en el que se comprometen con el estado peruano y su desarrollo. El consorcio no solo tiene experiencia en el mundo portuario y logístico, sino que también posee conocimiento de las actividades de energía renovable, concesiones públicas de carreteras, turismo sustentable, entre otras actividades (TPP, 2015).

Estudio de Impacto Ambiental (EIA) no aprobado. Se puede identificar que es una debilidad a neutralizar o superar, a diciembre del 2015 el EIA presentado por el Consorcio administrador del Puerto San Martín ha sido rechazado con 179 observaciones por parte del MTC y el SERNAMP (autoridades responsables de aprobar el estudio).

Naciente estructura organizacional. Se puede identificar que es una debilidad a superar, el poco tiempo que tiene el Consorcio como administrador del Puerto San Martín, hace que tengan a los Gerentes desempeñando varios cargos a la vez, mientras determinan el tipo de estructura organizacional que adoptarán y la cantidad de personal que tendrán a medida que el proyecto avance y la demanda aumente.

3.1.2 Marketing y Ventas (M)

Los servicios que se prestan como parte de la administración del Puerto San Martín se encuentran divididos entre servicios regulados y no regulados, a continuación se describen cada uno de ellos:

a) Servicios regulados:

Servicio Estándar, son aquellos servicios portuarios que durante el tiempo de vigencia del contrato de concesión se deberá prestar obligatoriamente a todo usuario que lo solicite y que incluye actividades operativas como administrativas que sean necesarias para llevar a cabo el embarque o descarga de toda mercadería, entre ellos:

- Servicio a la nave.
- Servicio a la carga.
- Servicios al pasajero.

Toda tarifa por estos servicios será la única contraprestación que los usuarios están obligados a pagar, no podrá condicionarse a la aceptación de ningún otro servicio o pago adicional.

b) Servicios no regulados:

Servicios Especiales, son todos los servicios portuarios distintos a los servicios estándar a los cuales se está facultado a prestar directamente o a través de terceros.

Servicios No Portuarios, son aquellos servicios que se podrá brindar a los usuarios previa aprobación de la Autoridad Portuaria Nacional (APN), por lo cual se cobrará un precio, en los términos y condiciones que pacten libremente con los usuarios.

Los criterios de aplicación de tarifas y precios se sustentaran por:

- Tarifas máximas establecidas en el Contrato de Concesión o las que resulten de la fijación y/o revisión tarifaria que efectúe el OSITRAN en ejercicio de su función reguladora.
- Volúmenes de carga.
- Costos de los servicios.
- Costos de capital.
- Método de descarga o embarque.
- Otros que por su naturaleza sean aplicables.

La administración del Puerto San Martín se encuentra facultada a establecer los montos de las tarifas por la prestación de los Servicios Estándar y Especiales Regulados, las cuales no podrán exceder las tarifas máximas establecidas en el contrato de concesión o las que resulten de la fijación tarifaria del Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN), en ejercicio de su función reguladora. Así mismo se proporcionará sin costo alguno, el libre acceso a los usuarios, así como sus vehículos de transporte de carga para el retiro o embarque de la carga sin embargo ninguna carga podrá ser retirada ni embarcada sin la autorización previa de las autoridades pertinentes.

Para la facturación y cobro por el uso de la infraestructura y prestación de los servicios se realizará en la moneda de dólares de los Estados Unidos de América (US\$) o en su equivalente en moneda nacional (soles) de acuerdo al tipo de cambio promedio venta del sistema financiero. Toda fracción de día se considerará como día completo y toda fracción de hora se considerará como hora completa. Los pagos podrán realizarse mediante transferencia bancaria, depósitos en efectivo o cheque certificado, la cancelación se dará en el plazo de cuatro días calendarios computados a partir del día siguiente de la emisión de la factura.

Respecto a la política comercial es otorgar descuentos teniendo en cuenta los siguientes criterios como evaluación costo/beneficio, generación de mayor demanda de los servicios prestados a las naves, carga u otros, competitividad en el mercado, nuevas cargas para el Puerto San Martín y generación de mayor productividad. Por otro lado, el programa de comunicación y marketing busca promocionar al Puerto San Martín como especializado en carga agroindustrial y carga a granel sólido. Aplicar lenguaje comunicacional de acuerdo a los grupos de interés. Captar todos los clientes potenciales del *hinterland* que generen carga principalmente agroindustrial y carga a granel sólido. Y finalmente promocionar la cadena de frío del Puerto.

3.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las operaciones portuarias realizadas por el administrador del Puerto San Martín deberán planificarse con la debida anticipación para organizar, coordinar, asignar y controlar los recursos que por la naturaleza del servicio sean requeridas por los usuarios. El Puerto San Martín debe operar 365 días al año y las 24 horas del día, para ello la planificación de las operaciones debe comprender:

- Programación del desarrollo de las operaciones portuarias.
- Evaluar las actividades de las operaciones para asignar los recursos necesarios.

- Planear la asignación de amarraderos y las áreas de almacenamiento. El Puerto San Martín cuenta con un muelle tipo marginal con 700 metros de longitud con cuatro puestos de atraque (amarraderos 1, 2, 3 y 4), el tipo de construcción de la plataforma es de concreto armado y pilotes de acero. Dicha edificación data del año 1969.

El planeamiento de las operaciones es responsabilidad del jefe del área operativa del Puerto San Martín y deberá efectuarse previo al inicio de las operaciones según los requerimientos de los agentes representantes de las naves y la carga. Se coordinará con los usuarios registrados la prestación de los servicios correspondientes. Las empresas que desarrollen actividades en las instalaciones deben asignar por escrito un representante ante la Junta de Operaciones quien se encargará de coordinar las actividades a ser realizadas durante el desarrollo de las operaciones.

a) Al arribo de la nave: Previo al inicio de las operaciones de descarga, el agente marítimo deberá entregar al terminal portuario los siguientes documentos:

- Declaración general de arribo.
- Certificado internacional de arqueo de la nave.
- Ship particulars*.
- Lista de tripulantes.
- Manifiesto de carga para el terminal de arribo.
- Conocimientos de embarque.
- Planto de estiba segregando por tipo de carga.
- Manifiesto de carga en tránsito.
- Manifiesto de carga desconsolidada.
- Lista de pasajeros cuando se transporte pasajeros.
- Lista de equipaje no acompañado.

-Relación de mercancía peligrosa para el Puerto.

-Relación de mercancía peligrosa en tránsito.

Al arribo de las naves deberán suscribir la Declaración de Protección Marítima (DPM) de acuerdo a lo estipulado por código PBIP firmado por el Oficial de Protección del Buque (OPB) y el Oficial de Protección de la Instalación Portuaria (OPIP). Los documentos deben ser presentados mediante una comunicación dirigida al jefe del Área Operativa del terminal portuario.

b) A la salida de la nave: El agente marítimo deberá presentar al terminal:

-Declaración general al Zarpe.

-Conocimientos de embarque.

-Manifiestos de carga.

-Lista de pasajeros.

-Lista de equipaje no acompañado.

-Relación de bultos faltantes y sobrantes.

-Estado de Hechos de la Nave.

Debiendo entregar al terminal los documentos, en el plazo máximo de 12 horas, luego del término de las operaciones de embarque. El área de operaciones llevará el control del exceso del plazo estipulado para establecer un record sobre la credibilidad del Agente Marítimo, estando sujeto a las respectivas sanciones. La Junta de Operaciones se realizará para programar las operaciones de las próximas 24 horas, excepto los domingos y feriados, a la que asistirán:

-El jefe del área operativa quien la presidirá.

-Representantes de las agencias marítimas, agencias de aduanas, agencias de estibas, empresas de practicaaje, empresas de remolcaje y lanchas.

-Autoridad Portuaria Nacional.

El Puerto San Martín no brinda servicio de remolcaje sin embargo otorgará derechos de acceso a su infraestructura, para ello las empresas de remolcaje deberán mantener vigente el convenio de acceso suscrito con el representante del terminal y contar con la licencia respectiva otorgada por la Autoridad Portuaria Nacional (APN). El servicio de amarre es la actividad de recoger las amarras de la nave, llevarlas y encapillarlas en las bitas, siguiendo el procedimiento establecido y las instrucciones del Práctico Marítimo en el amarradero asignado por el terminal. El desamarre es la operación inversa.

El almacenamiento es un servicio que proporciona el terminal para posibilitar el cumplimiento de los trámites aduaneros necesarios previos del embarque o retiro de la mercancía. La carga podrá ser ubicada en almacenes u otras áreas que se designe. Para su recepción, el área de almacenes deberá verificar la cantidad registrada en los documentos de carga (guía de remisión y ticket de peso) en la descarga, nota de tarja según corresponda, documentación que es confrontada para su ingreso al almacén.

Ubicación geográfica (tráfico de carga). La ubicación geográfica del Puerto San Martín es una fortaleza por encontrarse en la cuenca del Pacífico Sur, en el centro de Sur América, además de tener accesibilidad a los Estados Unidos y al Sudeste Asiático, posición privilegiada el país que facilita el comercio con los principales mercados mundiales (CEPLAN, 2014). Ver Tabla 9.

Área disponible para embarcaciones de gran tamaño. El Perú posee 200 millas náuticas de mar lo cual le da ventajas en el comercio marítimo porque son costas de aguas profundas. Es una fortaleza porque acompañado de un dragado adecuado se puede atender embarcaciones de gran tamaño.

Infraestructura antigua y deteriorada. El Puerto San Martín cuenta con un muelle tipo marginal con 700 metros de longitud con cuatro puestos de atraque (amarraderos 1, 2, 3 y

Tabla 9 Perú:

Perú: Tráfico de Carga según Puerto, 2005-2014 (Miles de Toneladas)

PUERTO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL	19,009	20,049	22,300	27,118	25,021	29,698	35,634	38,566	93,027	90,233
Callao	13,206	13,987	15,435	19,050	17,470	20,852	25,636	29,227	41,072	42,614
San Nicolás	12,472	11,192
San Martín (Pisco)	1,244	1,146	972	1,542	1,167	1,424	1,546	1,027	9,253	9,475
Matarani	1,524	1,866	2,676	2,747	2,723	3,323	3,310	2,981	5,173	5,056
Bayovar	8,064	4,874
Talara	3,902	3,900
Salaverry	1,123	1,210	1,344	1,267	1,545	1,762	2,063	2,510	2,724	3,066
Ilo	129	230	282	435	238	266	469	564	2,954	2,694
Huarmey	2,271	1,835
Paita	779	928	944	1,242	1,089	1,268	1,405	1,537	1,580	1,761
Iquitos	196	194	215	245	157	195	350	414	1,783	1,749
Chimbote	496	225	160	261	288	210	589	166	813	876
Eten	484	682
Supe	151	55	52	28	46	21	0	10	319	301
Yurimaguas	57	64	84	95	85	130	103	100	116	122
Pucallpa	37	27
Huacho	25	11	0	0	2	0	0	3	7	7
Puerto Maldonado	44	84	99	136	131	212	165	1	3	1
Chicama	33	50	35	71	81	33	0	25	0	0

Nota: Datos 2005-2012 corresponden a instalaciones de uso público, (...) no se posee información, a partir del año 2013 las cifras incluyen las instalaciones de uso público y privado. Tomado de “Tráfico portuario en la comunidad andina 2014” de la Comunidad Andina de Naciones (2015). Recuperado de <http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/DEstadisticos/Trafico%20portuario%202014.pdf>

4), el tipo de construcción de la plataforma es de concreto armado y pilotes de acero. Dicha edificación data del año 1969, por lo que es una debilidad en la actualidad.

Limitación de cargas y descargas. Como consecuencia de la actual infraestructura antigua, existe la debilidad de realizar cargas y descargas porque el terreno no está preparado para soportar grandes toneladas de peso, además que no se cuentan con las grúas y maquinarias adecuadas para realizar dicho trabajo.

3.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En el área financiera se establece el control y registro de las operaciones de presupuesto y generación de registros contables y de facturación, así mismo es responsable de la planificación financiera, gestiona los compromisos de pagos del terminal y obligaciones

establecidas en la concesión; se reporta al Gerente General. Toda empresa, pública y privada, necesita de financiamiento para crearse, mantenerse, innovar y ser sostenible en el tiempo. El proyecto en concesión consiste en la construcción de los amarraderos, patios almacenes, remodelación de edificaciones, trabajos de dragado, rehabilitación, construcción y/o reparación de las instalaciones eléctricas y suministros de agua, y señalización náutica, equipamiento portuario, entre otros.

La ejecución de las obras y equipamiento representa un compromiso de inversión del orden de 249 millones de dólares, según informa la Autoridad Portuaria Nacional (APN). Sin embargo desde la etapa preoperativa, fase inicial e inversiones complementarias el monto de la inversión al 2014 viendo siendo de US\$ 1'382,043 según la Tabla 10. El concesionario podrá encargarse de la operación del terminal por un periodo que no superará los 30 años y se estima que la construcción durará aproximadamente dos años, teniendo como fecha tentativa de final de ejecución el año 2017. En el año 2014 se movieron 1'820,619 toneladas, tanto importaciones como exportaciones. Sin embargo, en el año 2044, hacia el final de la concesión se proyecta un movimiento aproximado de 250,000 contenedores y unas 2'500,000 toneladas métricas.

Sólido respaldo financiero. Es una fortaleza contar con el respaldo financiero de las empresas que conforman el Consorcio que administra el Puerto San Martín. Para la primera fase de financiación se ha conseguido 140 millones de dólares mediante la coordinación de un asesor con un grupo de bancos interesados en formar un sindicato bancario (club Deal). El total de financiamiento otorgado a la Concesión Terminal Portuario Paracas es de 250 millones de dólares, de los cuales el 70% comprende inversiones en obras civiles de infraestructura, dragado, muelles, patios y pavimentación; mientras que el 30% son equipamiento portuario como máquinas y almacenes.

3.1.5 Recursos Humanos (H)

De acuerdo a lo manifestado por D’Alessio (2013), el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, es el menos predecible y el de mayor volatilidad; es el que se encarga de movilizar los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.

Tabla 10

Evolución histórico anual inversiones ejecutadas al 2014 en US\$

Indicador	Inicio explotación (21.08.2014)	Sep 2014	Oct 2014	Nov 2014	Dic 2014	Total 2014
Preoperativos						
Ingeniería	181,161				64,166	245,328
Geotecnica					84,421	84,421
Topo-Batimetria					42,490	42,490
Estudio Impacto Ambiental			73,333		36,667	110,000
Equipos Fase Inicial						
Montacargas 40 Tm			97,500		341,250	438,750
Montacargas 20 Tm				275,478		275,478
Plataformas			28,402		89,947	118,349
Tractor de Puerto			61,928			61,928
Inversiones Complementarias						
Montacargas 3 Tm						
Montacargas 4,5 Tm					5,300	5,300
					Total	1 382,043

Nota. Tomado de PLAN DE NEGOCIOS TPP S.A. 2015 (De acuerdo a directrices OSITRAN), Recuperado de http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/8_PLANES%20DE%20NEGOCIOS_2015_PARACAS.pdf

Personal no especializado ni capacitado para manejo de equipos portuarios. En ese sentido, en una economía de globalización, de alta competitividad y de apertura a los diversos mercados, el Puerto San Martín debiera de contar con una fuerza laboral portuaria debidamente calificada, dinámica y responde productivamente a los estándares portuarios nacionales e internacionales de esta industria, en la actualidad es una debilidad a neutralizar porque no tiene esta fuerza laboral especializada.

El personal operativo trabaja en tres turnos. El número de puestos y plazas para cada especialidad se determina en función de los requerimientos de los servicios y la asignación de equipos a utilizar. El personal administrativo y de confianza trabaja en horarios determinados por la naturaleza de sus funciones, mientras que el control de la jornada máxima de trabajo se

realiza en concordancia con la legislación vigente. Así mismo todo el personal dispondrá de material de trabajo, uniforme y equipo de protección personal (EPS) en concordancia con las labores que se desarrollen y las mejores prácticas de seguridad industrial. Según lo registrado en la Memoria Anual ENAPU (2013 y 2014), el Puerto San Martín contó con un total de 30 colaboradores en el 2013 y con un total de tres colaboradores en el 2014, distribuido como se muestra en la Tabla 11; esta disminución de personal de ENAPU se dio tras ser concesionado a favor del consorcio Paracas.

Experiencia y bajo costo del personal operativo. El departamento de Ica, al poseer el Puerto desde el siglo pasado, cuenta con personal que prácticamente toda su vida se ha dedicado al trabajo portuario, por lo que es una fortaleza a capitalizar.

Tabla 11

Personal del Puerto San Martín

Nivel	Cargos	Número de plazas 2013	Número de plazas 2014
	Ejecutivo	1	
3.1	Técnicos	1	
3.2	Técnicos	6	
4.1	Auxiliar	13	2
4.2	Auxiliar	9	1
	Total	30	3

Nota. Tomado de "Memoria Anual (2013) y (2014)", por Empresa Nacional de Puertos (ENAPU), 2013, p. 18; 2014, p. 28. Recursos Humanos del Puerto General de San Martín Recuperado de http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/Memoria_Anual_2013.pdf
http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/Memoria_ENAPU_2014.pdf

Debido a la caótica situación encontrada a la toma de posesión del 21 de agosto del 2014, el Puerto San Martín se ha venido encontrando en proceso de reestructuración como la contratación de un nuevo equipo administrativo, subcontrató las operaciones de estiba con las mismas agencias de estiba que operaban regularmente con ENAPU S.A. , se ha ido capacitando a personal para que a lo largo del año 2015 este asuma integralmente las operaciones, ya sea directamente o través de una única agencia de estiba. Así mismo es importante mencionar que la mayor parte de los trabajadores corresponde a personal nacido en el departamento de Ica.

Buen clima laboral que mejore la productividad y eficiencia. Los actuales trabajadores contratados por la nueva administración del Puerto San Martín se sienten contentos por haber sido contratados nuevamente, dado que antes eran contratados por ENAPU, pero ahora en mejores condiciones y soportados en un consorcio internacional, por lo que es una fortaleza a capitalizar.

Así mismo, se debe de precisar que los recursos humanos dentro del sistema portuario se encuentran normados por la Ley de Trabajo Portuario, las cuales regulan las actividades de manipuleo de carga y descarga en los puertos marítimos, lacustres y fluviales (Ley 27866, 2002) y su modificatoria bajo el Reglamento de la Ley de Trabajo Portuario (DS 003-2003-TR, 2003), en ella se define las especialidades que demanda la locación portuaria (ver Tabla 12), y las actividades operativas, tales como: estiba o carga, desestiba o descarga, movilización de la carga y la tarja. La fortaleza de Puerto San Martín es la capacidad de generar puestos de trabajo y dar empleo a personal nacido en el departamento de Ica.

3.1.1 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Comprende aspectos de software, hardware, conectividad, organización y personal. Para lo cual en el Puerto San Martín se viene implementando dos sistemas interconectados:

a) Operaciones: TOS (*Terminal Operation System*) que está compuesto por los módulos de operaciones desde la solicitud de servicios de la nave y carga hasta la liquidación (ventanas de atraque, solicitud de servicios especiales a la nave, nombrada de personal, reportes estadísticos, indicadores de rendimiento, liquidación de servicios, etc.).

b) Administrativo: ERP Administrativo que está compuesto por los módulos administrativos de facturación, tesorería, contabilidad, recursos humanos, logística y seguros, etc.

Es evidente que la infraestructura de sistemas de información es fundamental para el desarrollo de las operaciones logística portuaria, ya que enfoca sus servicios a las necesidades

de los clientes y al cumplimiento del contrato de concesión y la legislación peruana relacionada a la operatividad portuaria.

Tabla 12

Especialidades de los Trabajadores Portuarios. Ley 27866-2002

Estibador	“Especialidad que comprende la ejecución de todas las tareas, labores y funciones ordinarias del trabajo portuario en las operaciones de carga o estiba, descarga o desestiba y movilización de carga, así como las que usualmente ejecutan aquellos trabajadores que en determinados puertos de la República”
Gruero-Wincherero	“Especialidad que comprende la operación de grúas, winches, aparejos y otros aparatos de la propia nave durante las operaciones de carga, descarga y movilización de carga”.
Portalonero	“Especialidad que consiste en asistir al GrueroWincherero cuando las condiciones de visibilidad sobre cubierta impidan al Gruero-Wincherero realizar su labor sin asistencia”
Elevadorista	“Especialidad que comprende el manejo de elevadores en el muelle u otra área operativa del puerto, así como en las bodegas del buque”
Tarjador	“Especialidad que consiste en el conteo de la mercancía que se carga o descarga, de productos recibidos en muros al costado de la nave, o a bordo, según corresponda, y que se ejecuta al costado del buque. Comprende además la obligación de anotar en la nota de Tarja toda la información a verificar, especialmente, el tipo de mercancía, cantidad, marcas, estado y condición exterior del embalaje y si ésta fue separada para inventario, otros documentos que correspondan al detalle de las cargas de toda índole, manipuladas o movilizadas por su cuadrilla”

Nota. Tomado del “Reglamento de la Ley de Trabajo Portuario, Ley N° 27866-2002,”. Recuperado de http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/ReglamentoTrabajador_2.pdf

Acceso a tecnología usada en otros puertos. Para ello se viene invirtiendo en la compra de servidores, PC personales, *laptops*, *tablets*, RDF terminales, equipos portátiles que faciliten el registro de la información en operaciones, el licenciamiento del TOS y del ERP Administrativo, así mismo de la conectividad inalámbrica (*routers*, puntos de acceso, antenas de comunicación y una fibra óptica como respaldo a las comunicaciones) por lo que es una fortaleza a capitalizar.

Respecto a las comunicaciones, la oficina principal del consorcio Paracas se encuentra en la carretera Punta Pejerrey Km. 39, Paracas, Pisco; mientras que la oficina en Lima está ubicada en Av. Benavides N° 1238, Of. 504, Urb. San Antonio, Miraflores. Sus vías de

comunicación, por carretera desde Lima al terminal hay 280 kilómetros, por carretera desde Pisco al terminal hay 40 kilómetros y por vía marítima desde el Callao hay 142 millas.

D'Alessio (2013) indicó la importancia del uso de los sistemas de información y comunicaciones como soporte al proceso de la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de los recursos financieros, y en la integración con los clientes y proveedores. En este caso el terminal se requiere de inversión tal que sus sistemas de información y comunicación sean competitivas frente al mercado actual, se sugiere implementar servicios de datos y voz, de imagen y cámaras de vigilancia integrados 24 horas al día, dado que en la actualidad el terminal opera sin contar con sistemas de información de manera integral, los sistemas de comunicación e informática deben contemplar la integración del Puerto San Martín con sus principales *stakeholders* como sus accionistas, clientes y proveedores.

3.1.2 Tecnología, investigación y desarrollo (T)

El terminal en las últimas décadas, no ha incidido en una inversión en aspectos tecnológicos, investigación y desarrollo, las condiciones actuales son sumamente limitadas, con tecnologías y equipos básicos, que no son competitivos frente a otros puertos. Razón por la cual el Puerto San Martín se encuentra invirtiendo en equipos como son las montacargas de 40, 20, 4.5 y 3 Toneladas y la inversión de otros equipos e infraestructuras que faciliten la carga y descarga de las embarcaciones, además adquirió un moderno sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), software específico de balanzas. Como objetivo del 2015 se implementó el control de acceso biométrico, vinculado a la depuración del Registro Único de trabajadores, software electrónica e implementación de ERP.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En el desarrollo del análisis interno del Puerto San Martín se ha identificado los factores determinantes de éxito, las fortalezas a capitalizar y las debilidades a neutralizar los

cuales se indican y se evalúan asignándoles un peso cuya suma total debe ser igual a uno y un valor entre tres y cuatro para las fortalezas; y entre uno y dos para las debilidades respectivamente, esto se muestra en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Tabla 13.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Ubicación geográfica (tráfico de carga).	0.09	3	0.27
2. Área disponible para embarcaciones de gran tamaño.	0.10	4	0.40
3. Sólido respaldo financiero.	0.10	4	0.40
4. Acceso a tecnología usada en otros puertos.	0.07	3	0.21
5. <i>Know how</i> en administración portuaria.	0.13	4	0.52
6. Buen clima laboral que mejora la productividad y eficiencia.	0.11	3	0.33
7. Experiencia y bajo costo del personal operativo.	0.08	3	0.24
Subtotal	0.68		2.37
Debilidades			
1. Personal no especializado ni capacitado para manejo de equipos portuarios.	0.04	2	0.08
2. Limitación de cargas y descargas.	0.09	1	0.09
3. Naciente estructura organizacional.	0.04	2	0.08
4. Infraestructura antigua y deteriorada.	0.06	2	0.12
5. Estudio de Impacto Ambiental no aprobado.	0.09	1	0.09
Subtotal	0.32		0.46
Total	1.00		2.83

Conclusiones

El Puerto San Martín cuenta con las medidas estándares internacionales de navegación, con una infraestructura y equipamiento moderno para el atraque directo de barcos y las operaciones de embarque y desembarque, así como almacenamiento y conservación, es uno de los puertos más importantes del sur peruano, porque a través de él se realizan las principales actividades de exportación e importación de la región. Su área de influencia comprende los departamentos de Ica, Ayacucho, Huancavelica y Apurímac. Por otro lado, la

limitación para el tamaño de naves que recalcan en el Puerto San Martín se da por la poca profundidad actual de los muelles que varían entre los nueve a diez metros.



Capítulo V: Intereses del Puerto San Martín y Objetivos de Largo Plazo

Intereses del Puerto San Martín

El interés principal del Puerto San Martín es convertirse en un puerto multipropósito que brinde servicios de carga contenedorizada y a granel sólido, capturando y recuperando la demanda de su *hinterland*, que actualmente se va hacia otros puertos para satisfacer su necesidad de carga y descarga, además convertirse en un polo inductor de nuevos negocios en turismo, agroexportación, logística, metalmecánica, entre otros, para generar bienestar en toda la comunidad vinculada.

Potencial del Puerto San Martín

El Puerto San Martín tiene un alto potencial como consecuencia de una reciente concesión que durará 30 años desde el 2014. El consorcio que se adjudicó con la buena pro está conformado por cuatro empresas de amplia experiencia en la administración portuaria en Brasil y España. Además el Puerto San Martín se encuentra en la región Ica que también tiene un alto potencial que resulta del análisis del reciente resultado general del Índice de competitividad regional del Perú (ICRP, 2015), donde la región se ubica en el puesto seis. En lo geográfico, el Puerto San Martín, se encuentra ubicado en la costa sur del Perú, en el Pacífico sur-oriental, en Punta Pejerrey, distrito de Paracas, provincia de Pisco, departamento de Ica; a unos 351 km de Lima, capital del Perú. El dragado actual, es decir la profundidad de la costa aledaña al puerto, es de 10.3 m.

En la Figura 15 se muestra el área de influencia del Puerto que comprende los departamentos de Ica, Ayacucho, Huancavelica y Apurímac, esta área de influencia alberga a 2'183,408 habitantes (INEI, 2015). Actualmente el Puerto San Martín se ubica en el puesto cinco de los puertos del Perú detrás de los puertos del Callao, Matarani, Salaverry y Paita (Competitividad de los Puertos del Perú, 2014).



Figura 15. Área de influencia del Puerto San Martín.

Fuente: Recuperado de

<https://www.google.com.pe/search?q=mapa+de+las+regiones+del+peru&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwj2iYiLxL7JAhUB4SYKHQeZDkUQsAQIGg&biw=1280&bih=595#imgrc=pfVWxwYiJdnRyM%3A>.

El Puerto San Martín tiene acceso a la ciudad de Pisco a través de una vía de acceso asfaltada de doble vía de 40km de longitud, la cual se conecta con la carretera Panamericana Sur. El Puerto San Martín tiene planeado hacer un puerto de aguas profundas de hasta 14 metros de dragado, además de un patio de almacenamiento, un antepuerto y un área de maniobras y amarraderos. El Consorcio no solo tiene experiencia en el mundo portuario y logístico, sino que también posee conocimiento de las actividades de energía renovable, concesiones públicas de carreteras, turismo sustentable, entre otras actividades (TPP, 2015).

En lo económico, el volumen de inversión del Puerto San Martín es de aproximadamente 230 millones de dólares. Sin embargo, se espera que esta se triplique en los años venideros por la demanda, invirtiendo en más equipos e infraestructura para convertirlo en un terminal multipósito. Los beneficios del Puerto San Martín no solo serán para los

exportadores o quienes deseen mover sus cargas a lo largo de la costa; la construcción de nueva infraestructura genera puestos de trabajo para la población local y genera impuestos, lo que paulatinamente tendrá un efecto en la reducción de la pobreza asociado al incremento de oportunidades. Así mismo habrá una incidencia en la mejora de servicios, como vías de acceso, salud, educación, entre otros, con un incremento de la competitividad de las diversas actividades económicas que se desarrollan en la región de Pisco y su zona de influencia.

Según la Figura 16 la región Ica tiene un alto potencial en general, de acuerdo al Índice de Competitividad Regional del Perú 2015, se ubica en el puesto seis, con tendencia al crecimiento. Sin duda el Puerto San Martín será un eje para la mejora de los servicios generales, y mejoras en la calidad y calificación de los empleos, además de generación de industrias conexas a la actividad portuaria (logística, distribución, almacenaje, metalmecánica, etc.). Otros efectos tangibles de la actividad del Puerto San Martín son el incremento del turismo y la industria asociada (hoteles, restaurantes, etc.). En el año 2014, se movieron 1'820,619 Toneladas, tanto de carga como descarga, con foco en gráneles agroalimentarios, fertilizantes, minerales, metales, etc. Sin embargo, en el año 2044, hacia final de la concesión, se moverá aproximadamente 300,000 TEUs (unos 254,000 contenedores) así como unas 2'500,000 toneladas (TPP, 2015).

En lo tecnológico, las instalaciones son administradas actualmente por el Consorcio Terminal Portuario Paracas, grupo de empresas privadas que tienen la visión de traer tecnología de los países de donde son sus empresas matrices como España y Brasil. Según el Censo de Hogares por Ámbito Geográfico del 2001-2014 (INEI, 2015), solo el 38.1% respecto del total de hogares cuenta con acceso a una computadora. La tecnología que normalmente usan los puertos de España y Brasil (en este caso empresas del Consorcio) proviene del país de Holanda.

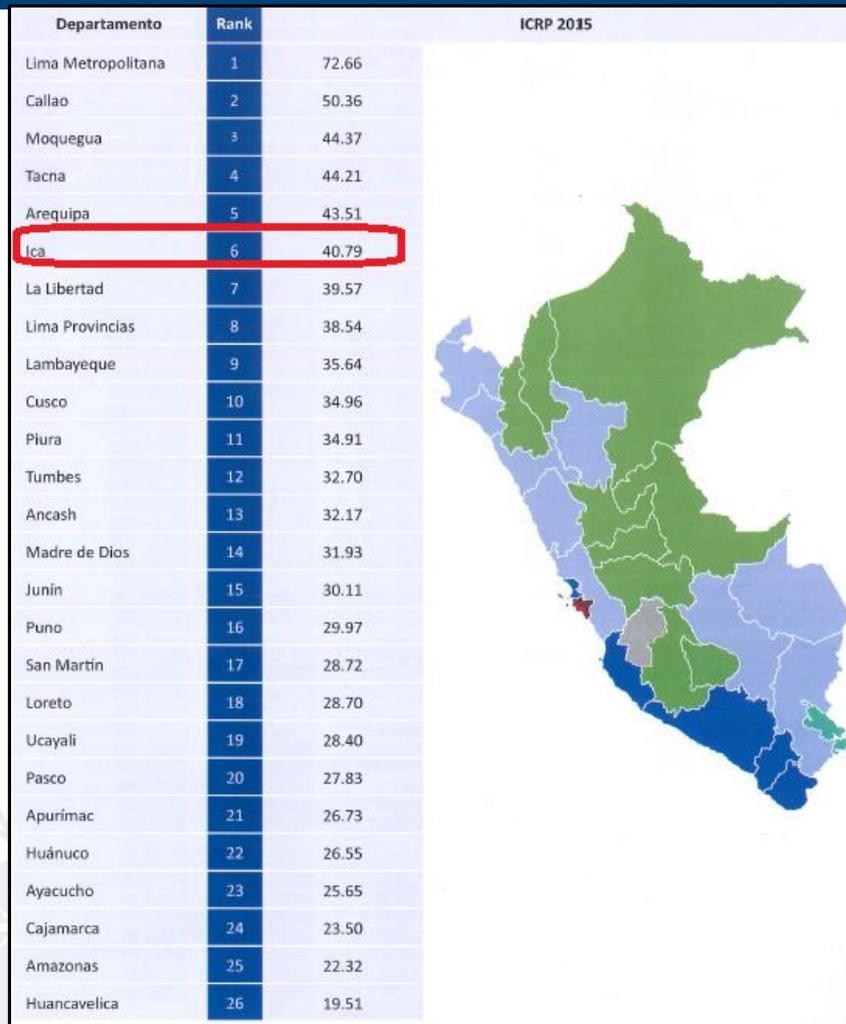


Figura 16. Mapa general del ICRP 2015. Tomado del Índice de Competitividad de Regiones del Perú 2015. CENTRUM Católica, Lima, Perú.

En lo histórico, se sabe que después del arribo de la Expedición Libertadora liderada por el San Martín a la Bahía de Paracas, el 08 de setiembre de 1820, el Congreso Nacional denominó a la zona “Villa y Puerto de la Independencia”. Por eso, cuando en 1969 se construyó el Puerto en Punta Pejerrey se le puso el nombre del libertador San Martín. En aquel entonces llamado puerto de Pisco, poseía el mayor tráfico de mercancías provenientes del Callao, permitiendo la exportación de pisco, azúcar, vinos, frijoles, entre otros. En 1855 debido al aumento de sus operaciones e importación y exportación, Guillermo Wheel Wright pidió la construcción de un muelle, el mismo que concluyó en 1859; sin embargo, el muelle ya presentaba daños en 1900. Un informe técnico de la época explicaba que el muelle se encontraba en mal estado y que debía ser cerrado, por lo que el Gobierno solicitó propuestas

para su reparación pues era necesario rescatarlo debido a los servicios que brindaba. El 5 de noviembre de 1965, el presidente Fernando Belaunde autorizó para convocar a la precalificación de las empresas interesadas en la construcción de la infraestructura.

El aporte del puerto San Martín para el desarrollo de la actividad comercial de la región y del país es trascendental (APN, 2011). La zona tiene atractivo turístico por su cercanía a la ciudad arqueológica donde se desarrolló la cultura Paracas, mundialmente reconocida por sus tejidos y también se encuentra muy cerca de la Reserva Nacional de Paracas y las Islas Ballestas.

Principios Cardinales del Puerto San Martín

Los principales *stakeholders* del Puerto San Martín están conformado por: (a) clientes finales, conformados por agroexportadores y líneas navieras; (b) operadores logísticos, conformado por servicios de cargas y transporte, (c) agente de aduanas, (d) agentes marítimos; y (e) la DICAPI. Todas generan una influencia que permitirá el desarrollo de *clusters*, pero para que suceda, la influencia de las terceras partes involucradas en la actividad portuaria debe generar vínculos de confianzas que permitirá disminuir los costos de coordinación entre todos los intermediarios. También se necesita la presencia de firmas líderes en cada rubro para generar efectos externos positivos, principalmente mediante la inversión en capacitación e infraestructura que se necesitan para mejorar e impulsar las actividades del colectivo. De Lange (2004) definió estas dos variables como necesarias para permitir que se generen una gobernanza en el clúster, que a futuro beneficiara a la comunidad vinculada y al desarrollo del Puerto San Martín.

Desde el punto de vista comercial y portuario, el Puerto San Martín ha pasado por varias etapas muy importantes en su historia, desde la Colonia, pasando por el desembarco de San Martín en Paracas, hasta la etapa republicana. Precisamente en esta última etapa, el Puerto San Martín se desarrolló exponencialmente debido a la actividad agrícola y comercial

de su zona de influencia: aguardiente, azúcar, y algodón proveniente de Ica, lanas de carnero y vicuña de Huancavelica, y metales preciosos desde Ayacucho. Flórez (1986) manifestó que lo que más contribuyó al auge de las actividades portuarias en Pisco fue el auge de la industria de harina de pescado en la zona. Esto se puede apreciar en la Tabla 14.

Tabla 14

Exportación de Harina de Pescado entre 1960-1970 en TM.

Año	1960	1964	1968	1971
TM	2,110	106,027	471,049	520,254

Nota. Adaptado de “Historia de los puertos del Perú. Lima, Perú: Instituto de Historia Marítima del Perú”, Flórez, 1984.

A partir de 1900, los muelles del Puerto San Martín ya eran entregados para su explotación a concesionarios, siendo el primero la Empresa de Ferrocarril Ica-Pisco. En 1936, el Gobierno decreto que el Puerto San Martín pase a ser administrado por la Dirección Administración Portuaria del Ministerio de Hacienda y posteriormente, debido al auge de la industria de harina de pescado, el Puerto San Martín llegó a ser insuficiente por lo que se preparó un plan técnico para la construcción de un moderno terminal marítimo, denominada Punta Pejerrey.

En 1965, el Ministerio de Hacienda y Comercio convocó a una precalificación de postores para la ejecución de obras de construcción y dragado en dos etapas, siendo adjudicado el consorcio formado por Impressit del Pacífico S.A., Corporación de Ingeniería Civil S.A. y Castagnini Ingenieros S.A. del Perú. (Flórez, 1986, pp. 724-726).

Matriz de Intereses del Puerto San Martín

En la Tabla 15 se presenta la Matriz de Intereses Organizacionales para el Puerto San Martín.

Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo planteados para el Puerto San Martín, al 2025, son los siguientes:

Tabla 15

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Intereses Organizacionales	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Convertirse en puerto multipropósito	APN. Región Ica. Operadores logísticos.	Agroexportadores	Mediana minería. Proyectos de energía eólica
2. Incrementar la participación de mercado, capturando la demanda de su zona de influencia.		Agroexportadores	(Callao)
3. Aumentar la rentabilidad del Puerto.	Consorcio	Región Ica	
4. Modernización de la infraestructura actual para el movimiento de contenedores y almacenaje para carga a granel.		Operadores logísticos. Provincia de Pischo	Callao, Matarani.
5. Conservación del medio ambiente (Reserva Nacional de Paracas).	DICAPI SERNANP MINCETUR	Región Ica	Ministerio de Cultura

Nota. Los que están sin paréntesis son los que tiene intereses similares, los que están con paréntesis () son los que tienen intereses opuestos.

- OLP1: Para el 2025, el Puerto San Martín movilizará 55,000 TEUs (US\$ 5,8 millones) por año en carga de contenedores, y 1'860,000 TM (US\$ 9,1 millones) por año en carga a granel. A setiembre del 2015 el Puerto San Martín moviliza 1,386 TEUs (US\$ 148,000) y 1'437,771 TM (US\$ 7 millones) en carga a granel.
- OLP2: Para el 2025, el promedio trimestral en movimiento de carga contenedorizada será de 29 contenedores/hora y de carga a granel sólido será 460 TM/hora. A setiembre del 2015 el Puerto San Martín moviliza cero contenedores/hora y 164 TM/hora en carga a granel sólido.

- OLP3: Para el 2025, se retendrá el 82% de la demanda del *hinterland*, que comprende las regiones de Ica, Huancavelica, Ayacucho y Apurímac. Actualmente sólo se atiende la demanda de la región Ica al 47%.
- OLP4: Para el 2025, tener una capacidad operativa que permita recibir embarcaciones hasta del tipo Panamax o de 50,000 a 80,000 toneladas de peso muerto (TPM). Actualmente se reciben naves del tipo Handy o de 10,000 a 30,000 toneladas de peso muerto (TPM).

Conclusiones

Al estar el Puerto San Martín en el ciclo de vida de inicio, no es vital tener grandes resultados operativos dentro de los intereses organizacionales, sin embargo se irá incrementando cada año ya que toda organización privada busca la rentabilidad. El interés organizacional de aumentar la participación de mercado es prácticamente seguro, pues el estar ubicado en una región con un prometedor Índice de Competitividad Regional lo respalda. La conservación en el medio ambiente será una dura tarea, dado que a diciembre del 2015 el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) no ha sido aprobado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y el SERNAMP, las 179 observaciones que presentó dicho informe, serán un causal de retrato para que el Puerto San Martín continúe con el plan de inversiones y mejoramiento de la infraestructura actual.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Este capítulo tiene como objetivo identificar las estrategias que permitan al Puerto San Martín alcanzar un desarrollo adecuado, y mostrar los pasos a seguir para que se convierta en un importante Puerto el cual brinde su servicio multipropósito para el transporte de carga que facilitará la importación y la exportación en la Región. El análisis se desarrolla a través de la evaluación de la situación actual del Puerto San Martín y su entorno desde diversas perspectivas y criterios. El resultado de este análisis se plasma en las siguientes matrices: (a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, (b) Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, (c) Matriz de Boston Consulting Group, (d) Matriz Interna y Externa, (e) Matriz de la Gran Estrategia. El resultado de estas matrices se resume en la Matriz de Decisión de Estrategias, la que permite tener una visión general de las estrategias resultantes y cuáles de estas han sido las más recomendadas a lo largo de todo el análisis. Después de seleccionar algunas estrategias bajo cierto criterio, estas pasan a la Matriz Cuantitativa del Proceso Estratégico y posteriormente a la Matriz de Rumelt y a la Matriz de Ética. A continuación se presenta las matrices mencionadas.

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Se desarrolló un análisis externo, del cual se derivaron las oportunidades y amenazas que tiene el Puerto San Martín, las cuales se presentan en la primera columna de la matriz FODA (ver Tabla 16); estas se interrelacionan con las fortalezas y debilidades que también se analizaron. A partir de esta evaluación se obtienen una relación de estrategias, que se recomienda implementar para alcanzar los objetivos de largo plazo, que se detallaran a continuación.

	Fortalezas – F	Debilidades – D
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Ubicación geográfica (tráfico de carga). 2 Área disponible para embarcaciones de gran tamaño. 3 Sólido respaldo financiero. 4 Acceso a tecnología usada en otros puertos. 5 <i>Know how</i> en administración portuaria. 6 Buen clima laboral que mejora la productividad y eficiencia. 7 Experiencia y bajo costo del personal operativo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Personal no especializado ni capacitado para manejo de equipos portuarios. 2 Limitación de cargas y descargas. 3 Naciente estructura organizacional. 4 Infraestructura antigua y deteriorada. 5 Estudio de Impacto Ambiental no aprobado.
	FO. Explote	DO. Busque
<p>Oportunidades – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Incremento del consumo de insumos industriales en la región Ica. 2 Competitividad potencial del Gobierno Regional. 3 Existencia de un creciente desarrollo de productos de agroexportación. 4 Empresas internacionales que actualmente exportan e importan. 5 Relanzamiento del aeropuerto internacional de Pisco. 6 Estar cerca a lugares turísticos. 7 Disponibilidad y accesibilidad de mano de obra local. 	<ol style="list-style-type: none"> FO1 Asociarse con exportadores de uva para ingresar al mercado del sudeste asiático (F1, O2, O3). FO2 Desarrollar infraestructura en el puerto para atender barcos con mayor cantidad de carga (F2, F5, O2, O3). FO3 Integración con operadores logísticos para recuperar el uso del puerto (F1, F4, F5, O4). FO4 Implementar un terminal para embarcaciones de uso turístico (F1, O5, O6). FO5 Desarrollar servicio de mantenimiento de equipos logísticos para barcos (F5, O4). 	<ol style="list-style-type: none"> DO1 Formar alianzas con empresas internacionales exportadoras para asegurar el uso del Puerto (D3, O3, O4). DO2 Alianza con proveedor de TIC para implementar el sistema de automatización y control de actividades portuarias (D1, D2, D4, O3, O4).
	FA. Confronte	DA. Evite
<p>Amenazas - A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Exigencias de mejora en las condiciones laborales de los estibadores del puerto. 2 Impacto ambiental por aumento de operaciones portuarias. 3 Preferencia de uso de los puertos del Callao y Matarani por su infraestructura y accesibilidad. 4 Existencia de zona sísmica en Pisco. 	<ol style="list-style-type: none"> FA1 Convenio con puertos de Matarani e Ilo para brindar servicios de mano de obra calificada (F3, F5, F6, A1, A3). FA2 Desarrollar convenios de cooperación con los Puertos del Callao y Matarani para suplir su sobre-demanda (F1, F2, F3, F4, F5, A3). FA3 Aventura conjunta con líneas navieras para prevenir el impacto de agentes contaminantes (F3, F4, F5, A2). FA4 Alianza estratégica con INDECI (F3, F4, F5, A4). 	<ol style="list-style-type: none"> DA1 Alianza con Cetpro ICMA para capacitación en actividades portuarias (D1, D3, A1).

Tabla 17

Estrategias Específicas y Alternativas

Estrategias FODA	Estrategias Externas Alternativas
E1 Asociarse con exportadores de uva para ingresar al mercado del sudeste asiático (F1, O2, O3).	Desarrollo de mercados.
E2 Desarrollar infraestructura en el puerto para atender barcos con mayor cantidad de carga (F2, F5, O2, O3).	Penetración en el mercado.
E3 Integración con operadores logísticos para recuperar el uso del puerto (F1, F4, F5, O4).	Integración vertical hacia atrás.
E4 Implementar un terminal para embarcaciones de uso turístico (F1, O5, O6).	Desarrollo de productos.
E5 Desarrollar servicio de mantenimiento de equipos logísticos para barcos (F5, O4).	Diversificación concéntrica.
E6 Convenio con puertos de Matarani e Ilo para brindar servicios de mano de obra calificada (F3, F5, F6, A1, A3).	Integración horizontal.
E7 Desarrollar convenios de cooperación con los Puertos del Callao y Matarani para suplir su sobre-demanda (F1, F2, F3, F4, F5, A3).	Integración horizontal modalidad alianza estratégica.
E8 Aventura conjunta con líneas navieras para prevenir el impacto de agentes contaminantes (F3, F4, F5, A2).	Aventura conjunta.
E9 Alianza estratégica con INDECI (F3, F4, F5, A4).	Integración vertical hacia atrás. Modalidad alianza estratégica
E10 Formar alianzas con empresas internacionales exportadoras para asegurar el uso del Puerto (D3, O3, O4).	Integración vertical hacia adelante.
E11 Alianza con proveedor de TIC para implementar el sistema de automatización y control de actividades portuarias (D1, D2, D4, O3, O4).	Integración vertical hacia atrás. Modalidad alianza estratégica.
E12 Alianza con Cetpro ICMA para capacitación en actividades portuarias (D1, D3, A1).	Integración vertical hacia atrás. Modalidad alianza estratégica.

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

El Puerto San Martín tiene una fortaleza financiera muy buena por la inversión privada como resultado de la concesión, muy buena fortaleza en la industria por la potencial demanda del sector agroexportador, aceptable estabilidad del entorno por las pocas barreras de entrada a la industria portuaria, y aceptable ventaja competitiva porque el

Puerto se encuentra ubicado en la región Ica que ocupa el puesto seis del Índice de Competitividad Regional del Perú. La Tabla 18 se construye para obtener las coordenadas del vector que indicará, según el cuadrante, la postura estratégica del Puerto. En este caso resulta con la coordenada (0.67, 0.24) y se ubica en el cuadrante agresivo (ver Figura 17).

Tabla 18

Matriz PEYEA del Puerto San Martín (MPEYEA)

Posición Estratégica Externa		Posición Estratégica Interna		
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		
1	Potencial de crecimiento	6	1 Participación en el mercado	2
2	Potencial de utilidades	5	2 Calidad del producto	4
3	Estabilidad financiera	3	3 Ciclo de vida del producto	2
4	Conocimiento tecnológico	4	4 Ciclo de reemplazo del producto.	2
5	Utilización de recursos	4	5 Lealtad del consumidor	3
6	Intensidad de capital	6	6 Utilización de la capacidad de los competidores	2
7	Facilidad de entrada al mercado	1	7 Conocimiento tecnológico	4
8	Productividad/utilización de la capacidad	3	8 Integración vertical	6
9	Poder de negociación de los productores	2	9 Velocidad de introducción de nuevos productos	1
	Promedio=	3.78	Promedio-6=	-3.11
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		
1	Cambios tecnológicos	3	1 Retorno de la inversión	4
2	Tasa de inflación	3	2 Apalancamiento	3
3	Variabilidad de la demanda	1	3 Liquidez	4
4	Rango de precios de productos competitivos	1	4 Capital requerido versus capital disponible	3
5	Barreras de entrada al mercado	0	5 Flujo de caja	5
6	Rivalidad/presión competitiva	4	6 Facilidad de salida del mercado	3
7	Elasticidad de precios de la demanda	1	7 Riesgo involucrado en el negocio	5
8	Presión de los productos sustitutos	4	8 Rotación de inventarios	4
	Promedio-6=	-3.87	9 Economías de escala y de experiencia	6
	Promedio=	4.11	Promedio=	4.11
	X=FI+VC	0.67	Y=EE+FF	0.24

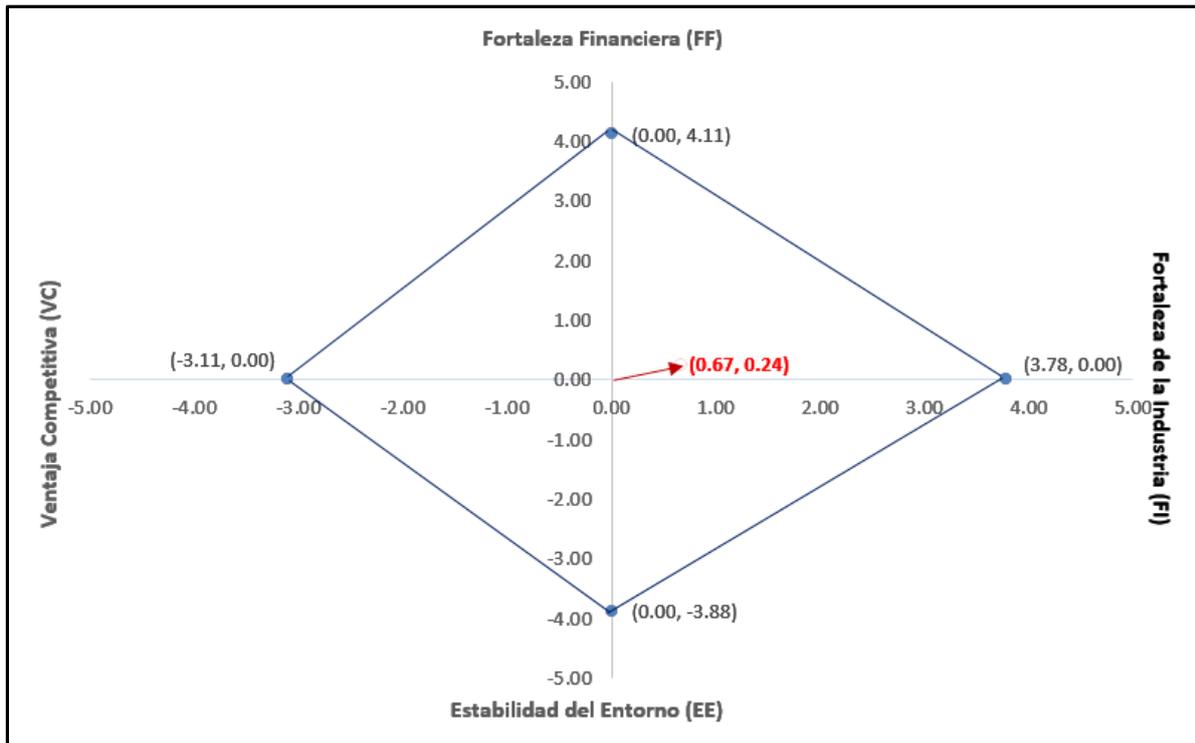


Figura 17. Matriz PEYEA del Puerto San Martín.

El vector de la matriz PEYEA ubica al Puerto San Martín en el cuadrante agresivo, en la Tabla 17 se indican las estrategias de integración vertical, hacia atrás y hacia adelante, así como diversificación concéntrica que deben emplearse.

Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG de portafolio tiene como base: (a) la relación estrecha entre la participación de mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento y el uso de efectivo (D’Alessio, 2014). Para el Puerto San Martín, el portafolio consiste en la carga de contenedores y carga a granel. En el caso de carga a granel la participación del Puerto San Martín en el año 2014 fue de 8.39% con una tasa de crecimiento por la concesión de 38% al 2017, dado que el año 2016 se realizarán mejoras de infraestructura en los amarraderos y almacenes. Es por ello que las cargas a granel se encuentran en el cuadrante de interrogante (TPP, 2015). En el caso de contenedores la participación del Puerto en el año 2014 fue de 0% con una tasa de crecimiento por la

concesión de 100% al 2016. Es por ello que las cargas de contenedores se encuentran en el cuadrante de interrogante (TPP, 2015).

Se busca que la carga a granel y la carga de contenedores pasen a ser el producto estrella para que luego la carga a granel pase a ser vaca lechera y el producto estrella será la carga de contenedores. Para ello se emplearán las estrategias de desarrollo de mercado, penetración en el mercado y desarrollo de productos que se describió en la Tabla 17.

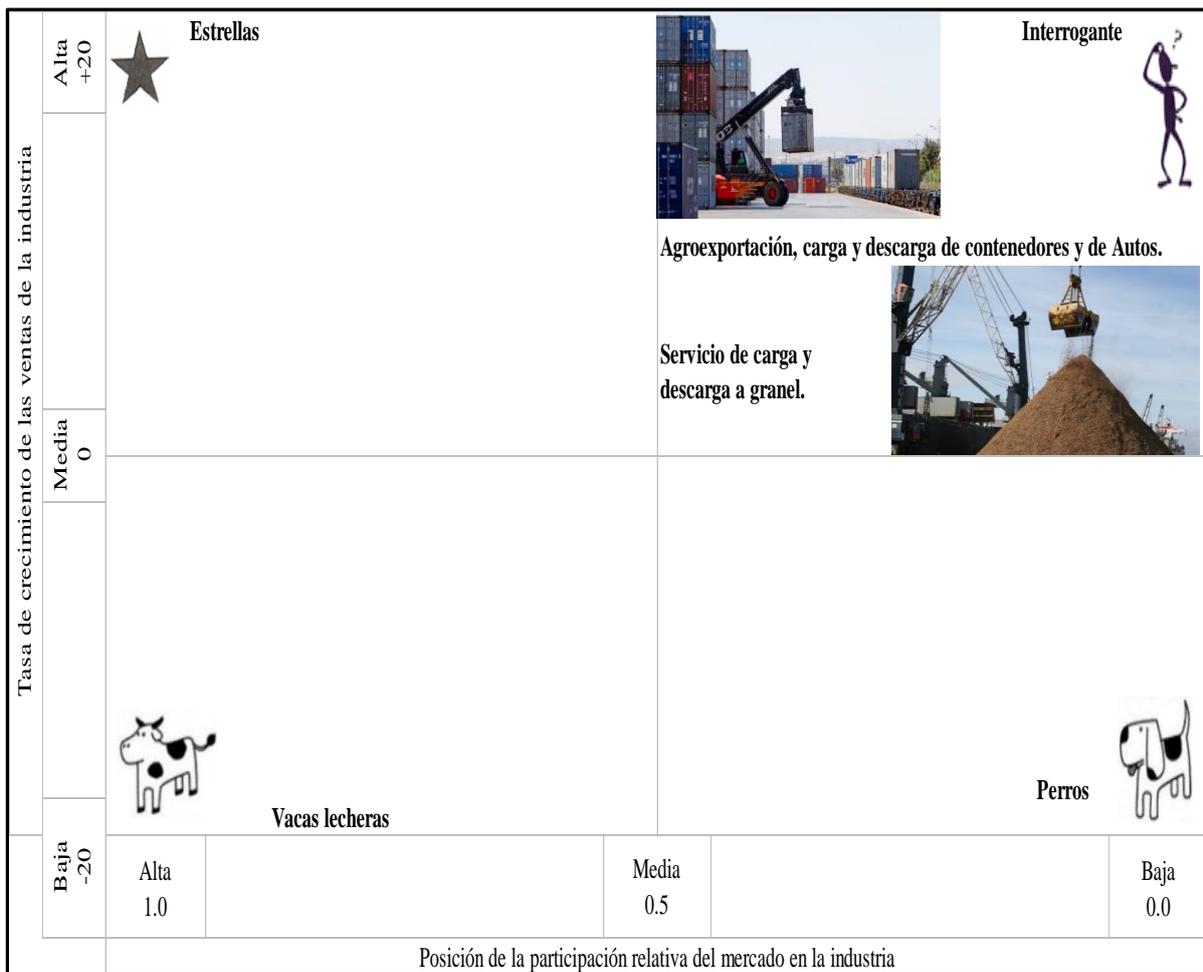


Figura 18. Matriz BCG del Puerto San Martín (MBCG)

Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz IE es de portafolio y resulta de la intersección de los valores totales ponderados obtenidos de las matrices EFI y EFE. En la Figura 19, se ve que el Puerto San Martín, se ubica en el Cuadrante V, Región 2, por lo que debe retener y mantener su posición actual con estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

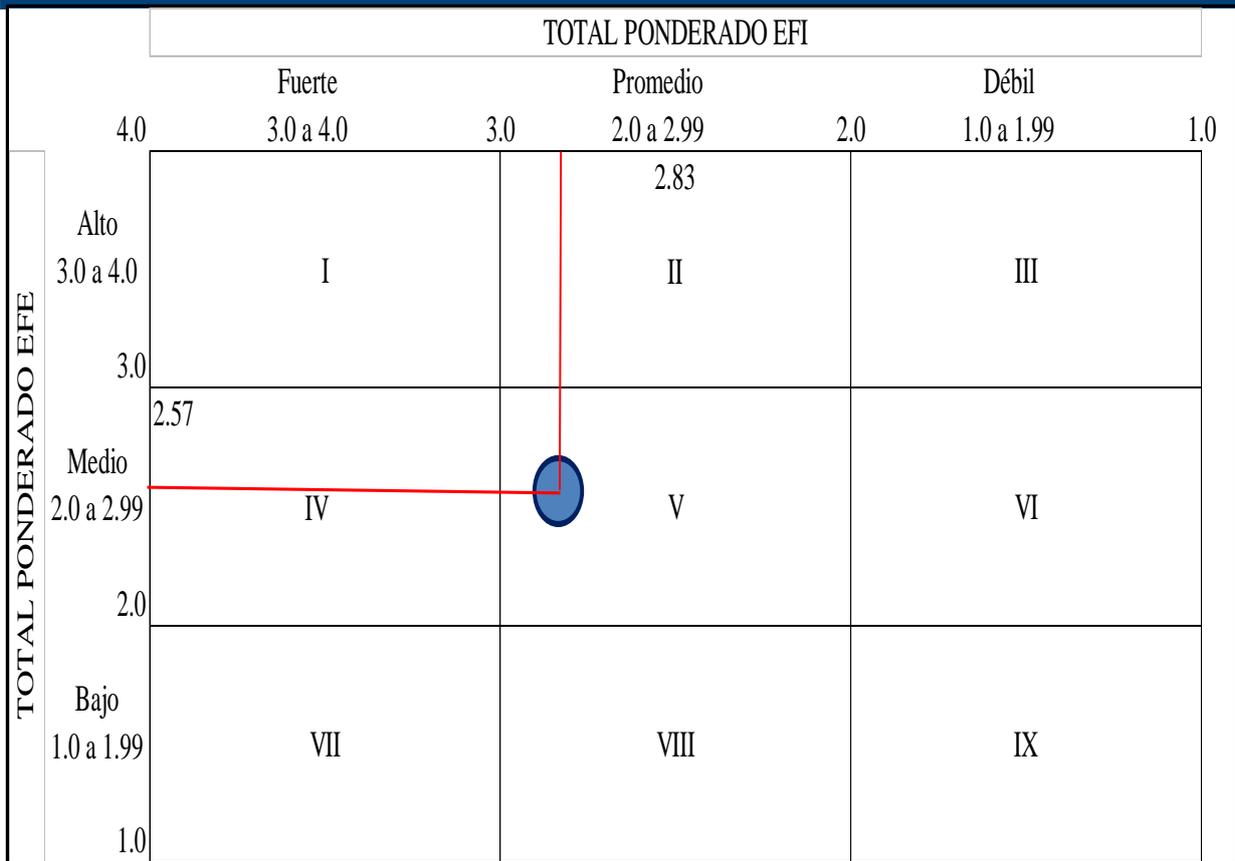


Figura 19. Matriz IE del Puerto San Martín

Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil (D’Alessio, 2014). Las estrategias externas alternativas obtenidas de la matriz FODA (ver Tabla 16) se encuentran en su mayoría en el Cuadrante I. Además, según Aguilar, Martínez, Benavides, Morales y Peralta (2006), el Puerto se encuentra en un rápido crecimiento del mercado y en una posición competitiva fuerte (ver Figura 20).

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Tabla 19 se ha preparado en función de los resultados de las siguientes matrices: (a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, (b) Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, (c) Matriz de Boston Consulting Group, (d) Matriz Interna y externa, (e) Matriz de la Gran Estrategia. Después de haber



Figura 20. MGE del Puerto San Martín

determinado los factores claves de éxito tanto internos como externos obtenidos en las matrices EFE y EFI es que se ha elaborado estrategias que al ser contrastadas con otras matrices (ver Tabla 19) se han retenido las que se repiten tres o más veces, debido a su mayor impacto en el proceso de planeamiento estratégico.

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, que se presenta en la Tabla 20 es una herramienta de análisis cuantitativa, en la cual deben eliminarse las estrategias que obtengan menos de 5.0 en su valoración final y de esta manera tener una orientación de que estrategias deben implementarse y cuáles no.

Matriz de Rumelt (MR)

Es importante evaluar las estrategias retenidas después de la MCPE, para ello en esta etapa se usan los cuatro criterios de Rumelt (1980) que son: (a) Consistencia, (b) Consonancia, (c) Ventaja, y (d) Factibilidad. El propósito de este cambio a una matriz es evaluar cada una de las estrategias bajo estos criterios (D’Alessio, 2014). Ver Tabla 21.

Estrategias Externas Alternativas	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1 Desarrollo de mercados.	Asociarse con exportadores de uva para ingresar al mercado del sudeste asiático (F1, O2, O3).	X		X		X	3
E2 Penetración en el mercado.	Desarrollar infraestructura en el puerto para atender barcos con mayor cantidad de carga (F2, F5, O2, O3).	X		X	X	X	4
E3 Integración vertical hacia atrás.	Integración con operadores logísticos para recuperar el uso del puerto (F1, F4, F5, O4).	X	X			X	3
E4 Desarrollo de productos.	Implementar un terminal para embarcaciones de uso turístico (F1, O5, O6).	X		X	X	X	4
E5 Diversificación concéntrica.	Desarrollar servicio de mantenimiento de equipos logísticos para barcos (F5, O4).	X	X			X	3
E6 Integración horizontal.	Convenio con puertos de Matarani e Ilo para brindar servicios de mano de obra calificada (F3, F5, F6, A1, A3).	X				X	2
E7 Integración horizontal modalidad alianza estratégica.	Desarrollar convenios de cooperación con los Puertos del Callao y Matarani para suplir su sobre-demanda (F1, F2, F3, F4, F5, A3).	X				X	2
E8 Aventura conjunta	Aventura conjunta con líneas navieras para prevenir el impacto de agentes contaminantes (F3, F4, F5, A2).	X					1
E9 Integración vertical hacia atrás. Modalidad alianza estratégica	Alianza estratégica con INDECI (F3, F4, F5, A4).	X	X			X	3
E10 Integración vertical hacia adelante.	Formar alianzas con empresas internacionales exportadoras para asegurar el uso del Puerto (D3, O3, O4).	X	X			X	3
E11 Integración vertical hacia atrás. Modalidad alianza estratégica.	Alianza con proveedor de TIC para implementar el sistema de automatización y control de actividades portuarias (D1, D2, D4, O3, O4).	X	X			X	3
E12 Integración vertical hacia atrás. Modalidad alianza estratégica.	Alianza con Cetpro ICMA para capacitación en actividades portuarias (D1, D3, A1).	X	X			X	3

Nota. Criterio para retener las estrategias presentadas: más o igual a 3.

Factores determinantes de éxito	Peso	E1 Asociarse con exportadores de uva para ingresar al mercado del sudeste asiático.		E2 Desarrollar infraestructura en el puerto para atender barcos con mayor cantidad de carga.		E3 Integración con operadores logísticos para recuperar el uso del puerto.		E4 Implementar un terminal para embarcaciones de uso turístico.		E5 Desarrollar servicio de mantenimiento de equipos logísticos para barcos.		E9 Alianza estratégica con INDECI.		E10 Formar alianzas con empresas internacionales exportadoras para asegurar el uso del Puerto.		E11 Alianza con proveedor de TIC para implementar el sistema de automatización y control de actividades portuarias.		E12 Alianza con Cetpro ICMA para capacitación en actividades portuarias.		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																				
1	Incrementar el consumo de insumos industriales en la región Ica.	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52	2	0.26	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39
2	Competitividad potencial del Gobierno Regional.	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40
3	Existencia de un creciente desarrollo de productos de agroexportación.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.45
4	Empresas internacionales que actualmente exportan e importan.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33
5	Relanzamiento del aeropuerto internacional de Pisco.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
6	Estar posicionado en un lugar turístico.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Amenazas																				
1	Exigencias de mejora en las condiciones laborales de los estibadores del puerto.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
2	Impacto ambiental por aumento de operaciones portuarias.	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
3	Preferencia de uso de los puertos del Callao y Matarani por su infraestructura y accesibilidad.	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44	2	0.22	3	0.33	2	0.22	4	0.44	2	0.22	2	0.22
4	Existencia de zona sísmica en Pisco.	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06
Fortalezas																				
1	Ubicación geográfica (tráfico de cargas).	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27
2	Área disponible para dragado e infraestructura.	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10
3	Sólido respaldo financiero.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4	Acceso a tecnología usada en otros puertos.	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
5	Know how en administración portuaria.	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39
6	Buen clima laboral que mejora la productividad y eficiencia.	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22	4	0.44
7	Experiencia y bajo costo del personal operativo.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Debilidades																				
1	Personal no especializado ni capacitado para manejo de equipos tecnológicos.	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12
2	Limitación de cargas y descargas.	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	1	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18
3	Naciente estructura organizacional.	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16
4	Infraestructura antigua y deteriorada.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06
5	Estudio de impacto ambiental no aprobado.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	1	0.09	1	0.09
Total		2.00		5.10		6.15		5.71		5.03		4.87		4.84		5.29		4.76		5.09

Tabla 21

Matriz de Rumelt (MR) del Puerto San Martín

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Asociarse con exportadores de uva para ingresar al mercado del sudeste asiático.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollar infraestructura en el puerto para atender barcos con mayor cantidad de carga.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Integración con operadores logísticos para recuperar el uso del puerto.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Implementar un terminal para embarcaciones de uso turístico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Formar alianzas con empresas internacionales exportadoras para asegurar el uso del Puerto.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Alianza con Cetpro ICMA para capacitación en actividades portuarias.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Matriz de Ética (ME)

La auditoría de la ética intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los *derechos* y la *justicia*, y sean buenas para los fines *utilitarios* (D'Alessio, 2014). Se utiliza la “auditoría ética de la estrategia” definido por Rowe *et al.* (1994), en este caso en forma de matriz para usarlo como filtro si algunas de las estrategias, al ser evaluadas, viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos (D'Alessio, 2014). Ver Tabla 22 y Tabla 23.

Estrategias Retenidas y de Contingencia

A continuación, luego de haber pasado por varias matrices, las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que sido aceptadas y también se les conoce como estrategias

primarias. Y las estrategias no retenidas o estrategias de contingencia, también se les denomina secundarias (D'Alessio, 2014). Ver Tabla 24.

Tabla 22

Criterios utilizados para calificar la Matriz de Ética

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

Tabla 23

Matriz de Ética (ME)

	E1	E2	E3	E4	E10	E12
	Asociarse con exportadores de uva para ingresar al mercado del sudeste asiático.	Desarrollar infraestructura en el puerto para atender barcos con mayor cantidad de carga.	Integración con operadores logísticos para recuperar el uso del puerto.	Implementar un terminal para embarcaciones de uso turístico.	Formar alianzas con empresas internacionales exportadoras para asegurar el uso del Puerto.	Alianza con Cetpro ICMA para capacitación en actividades portuarias.
Derechos						
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	P	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	P	N	N	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	N	P	P	P	P
Justicia						
Impacto en la distribución	J	N	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	N	J	J	J	J
Normas de compensación	J	N	J	J	J	J
Utilitarismo						
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	N	N	E	E	E

Tabla 24

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas

E1	Asociarse con exportadores de uva para ingresar al mercado del sudeste asiático.
E2	Desarrollar infraestructura en el puerto para atender barcos con mayor cantidad de carga.
E3	Integración con operadores logísticos para recuperar el uso del puerto.
E4	Implementar un terminal para embarcaciones de uso turístico.
E10	Formar alianzas con empresas internacionales exportadoras para asegurar el uso del Puerto.
E12	Alianza con Cetpro ICMA para capacitación en actividades portuarias.

Estrategias de contingencia

Segundo grupo

E5	Desarrollar servicio de mantenimiento de equipos logísticos para barcos.
E9	Alianza estratégica con INDECI.
E11	Alianza con proveedor de TIC para implementar el sistema de automatización y control de actividades portuarias.

Tercer grupo

E6	Convenio con puertos de Matarani e Ilo para brindar servicios de mano de obra calificada.
E7	Desarrollar convenios de cooperación con los Puertos del Callao y Matarani para suplir su sobre-demanda.
E8	Aventura conjunta con líneas navieras para prevenir el impacto de agentes contaminantes.

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Se ha definido cuáles son las estrategias retenidas, las que deben ahora contrastarse con los objetivos a largo plazo del Puerto San Martín, ya que las mismas se implementan para lograr estos fines. En la Tabla 25 se aprecia las relaciones establecidas.

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Para finalizar el proceso estratégico es necesario que el Puerto San Martín se anticipe a las acciones de sus competidores, en especial del Puerto del Callao que tiene todo el servicio marítimo centralizado y el Puerto de Matarani que también atiende a la macro región Sur del

país. En la Tabla 26 se presenta la manera en la que se espera estos otros puertos reaccionen ante la implementación de las estrategias retenidas.

Conclusiones

Por lo tanto, luego de realizar la matriz FODA relacionando los factores internos del Puerto San Martín, y los factores externos, se obtienen 12 estrategias específicas. La matriz PEYEA revela una postura estratégica agresiva respecto a la agroindustria en la región Ica para el Puerto San Martín dado que está en el ciclo de vida de inicio y con fortaleza en la industria de la zona de influencia. La matriz BCG revela que el portafolio, en este caso el servicio de carga y descarga a granel y de contenedores se encuentran en el cuadrante de interrogante, lo cual conlleva a que el Puerto debe invertir para tener un producto en el cuadrante estrella. La matriz GE indica que el Puerto San Martín se encuentra en una posición competitiva fuerte porque tiene un mercado potencial regional que atender y en un mercado con rápido crecimiento. La Matriz de Decisión Estratégica logra como resultado obtener seis estrategias retenidas y seis estrategias de contingencia (tres de segundo grupo y tres de tercer grupo).

Tabla 25 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo del Puerto San Martín (MEOLP).

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo del Puerto San Martín (MEOLP).

Estrategia alternativa	Estrategia específica	OLP1 Para el 2025, el Puerto San Martín movilizará 55,000 TEUs (US\$ 5,8 millones) por año en carga de contenedores, y 1'860,000 TM (US\$ 9,1 millones) por año en carga a granel. A setiembre del 2015 el Puerto San Martín moviliza 1,386 TEUs (US\$ 148,000) y 1'437,771 TM (US\$ 7 millones) en carga a granel.	OLP2 Para el 2025, el promedio trimestral en movimiento de carga contenedorizada será de 29 contenedores/hora y de carga a granel solido será 460 TM/hora. A setiembre del 2015 el Puerto San Martín moviliza 0 contenedores/hora y 164 TM/hora en carga a granel.	OLP3 Para el 2025, se retendrá el 82% de la demanda del <i>hinterland</i> , que comprende las regiones de Ica, Huancavelica, Ayacucho y Apurímac. Actualmente sólo se atiende la demanda de la región Ica al 47%.	OLP4 Para el 2025, tener una capacidad operativa que permita recibir embarcaciones hasta del tipo Panamax o de 50,000 a 80,000 toneladas de peso muerto (TPM). Actualmente se reciben naves del tipo Handy o de 10,000 a 30,000 toneladas de peso muerto (TPM).
Desarrollo de mercado	E1. Asociarse con exportadores de uva para ingresar al mercado del sudeste asiático.	X		X	X
Penetración en el mercado.	E2. Desarrollar infraestructura en el puerto para atender barcos con mayor cantidad de carga.	X	X	X	X
Integración vertical hacia atrás.	E3. Integración con operadores logísticos para recuperar el uso del puerto.	X	X	X	X
Desarrollo de productos.	E4. Implementar un terminal para embarcaciones de uso turístico.			X	X
Integración vertical hacia adelante.	E10. Formar alianzas con empresas internacionales exportadoras para asegurar el uso del Puerto.	X	X	X	X
Integración vertical hacia atrás. Modalidad alianza estratégica.	E12. Alianza con Cetpro ICMA para capacitación en actividades portuarias.	X	X	X	X

Tabla 26 Matriz de Posibilidades de los Competidores del Puerto San Martín (MPC)

Matriz de Posibilidades de los Competidores del Puerto San Martín (MPC)

Estrategias retenidas	Posibilidades Competitivas		
	P. Callao	P. Matarani	Transporte Terrestre y/o Ferroviario
E1 Asociarse con exportadores de uva para ingresar al mercado del sudeste asiático.	Establecer descuentos en las tarifas portuarias por los servicios prestados a exportadores de uvas.		
E2 Desarrollar infraestructura en el puerto para atender barcos con mayor cantidad de carga.	Optimizar costos de operación mediante uso de tecnología.		Tarifas promocionales para movilización de contenedores desde Lima hacia Ica.
E3 Integración con operadores logísticos para recuperar el uso del puerto.	Crear alianzas estratégicas con proveedores locales de carga contenedorizada.	Aprovechar operadores logísticos de los principales proyectos mineros del sur.	Principales operadores logísticos de Lima se integran verticalmente.
E4 Implementar un terminal para embarcaciones de uso turístico.	Potenciar el terminal muelle norte para seguir recibiendo embarcaciones turísticas.		
E10 Formar alianzas con empresas internacionales exportadoras para asegurar el uso del Puerto.			Actualizar los sistemas de tecnología e información para mejoramiento de los procesos de transporte.
E12 Alianza con Cetpro ICMA para capacitación en actividades portuarias.	Buscar convenios educativos a nivel de especialización con la Universidad del Callao.	Buscar convenios educativos a nivel de especialización con la Universidad San Agustín de Arequipa.	

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación es la etapa del planeamiento estratégico que implica la puesta en marcha del plan estratégico, convirtiendo el plan en acciones (D'Alessio, 2008). En esta etapa se establecen los objetivos de corto plazo que permiten llevar a cabo cada uno de los objetivos de largo plazo. También en este capítulo se indican los recursos que cada objetivo de corto plazo necesita para llevar a ejecutarse, así como las políticas de cada estrategia; la estructura organizacional, las actividades relacionadas para preservar el medio ambiente, ecología y responsabilidad social, los recursos humanos y la motivación que se requiere, así como gestionar el cambio.

Objetivos de Corto Plazo

Cada objetivo de largo plazo se ha dividido en varios objetivos de corto plazo para facilitar su ejecución y medición, como se muestra en la Tabla 27.

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para el éxito en la implementación del proceso estratégico se emplearán cuatro tipos de recursos (ver Tabla 28):

Recursos Financieros. La estructura financiera ha sido elaborada por el Consorcio Paracas balanceada entre fondos propios y financiación externa para ejecutar las inversiones en cada actividad que harán realidad las OCP. Para elaborar el plan financiero se han considerado un conjunto de hipótesis macroeconómicas, de negocio, contables y fiscales que aplican al proyecto, el cual proporcionara razonabilidad y robustez al mismo (Anexo 10 de la Propuesta Técnica, Contrato de Concesión-TPGSM, 2014). La proyección de las principales variables operativas del proyecto (inversiones por realizar, ingresos, gastos de explotación, impuestos aplicables, garantías y otros) arroja un flujo de caja neto resultante positivo, una vez satisfecha las obligaciones operativas y retribuido a los accionistas.

Tabla 27 *Objetivos de Corto Plazo propuestos para el Puerto San Martín*

Objetivos de Corto Plazo propuestos para el Puerto San Martín

Objetivos de Largo Plazo (OLP)	Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Actividades
<p>OLP1: Para el 2025, el Puerto San Martín movilizará 55,000 TEUs (US\$ 5,8 millones) por año en carga de contenedores, y 1 860,000 TM (US\$ 9,1 millones) por año en carga a granel. A setiembre del 2015 el Puerto San Martín moviliza 1,386 TEUs (US\$ 148,000) y 1 437,771 TM (US\$ 7 millones) en carga a granel.</p>	OCP 1.1	Del 2016 al 2018, incrementar en US\$ 1.5 millones por año el volumen de ventas por movimiento de carga y descarga de contenedores.
	OCP 1.2	Del 2019 al 2021, incrementar en US\$ 450,000 por año el volumen de ventas por movimiento de carga y descarga de granel sólido.
	OCP 1.3	Lograr que la utilidad operativa supere el 20% de los ingresos por venta del 2022 al 2025.
<p>OLP2: Para el 2025, el promedio trimestral en movimiento de carga contenedorizada será de 29 contenedores/hora y de carga a granel solido será 460 TM/hora. A setiembre del 2015 el Puerto San Martín moviliza 0 contenedores/hora y 164 TM/hora en carga a granel.</p>	OCP 2.1	Del 2016 al 2020, se movilizará 13 contenedores/hora de carga.
	OCP 2.2	Del 2021 al 2025, se movilizará 29 contenedores/hora de carga.
	OCP 2.3	Entre el 2016 al 2020, se alcanzará 312 TM/hora de carga a granel sólido.
	OCP 2.4	Del 2021 al 2025, se alcanzará 460 TM/hora de carga a granel sólido.
<p>OLP3: Para el 2025, se retendrá el 82% de la demanda del hinterland, que comprende las regiones de Ica, Huancavelica, Ayacucho y Apurímac. Actualmente sólo se atiende la demanda de la región Ica al 47%.</p>	OCP 3.1	Realizar ocho talleres para exportadores de la región Ica desde el 2016 al 2018.
	OCP 3.2	Firmar seis acuerdos comerciales con principales clientes entre el 2019 y el 2021.
	OCP 3.3	Del 2022 al 2025, lograr que los empleados se capaciten por lo menos 576 horas lectivas en actividades portuarias.
<p>OLP4: Para el 2025, tener una capacidad operativa que permita recibir embarcaciones hasta del tipo Panamax o de 50,000 a 80,000 toneladas de peso muerto (TPM). Actualmente se reciben naves del tipo Handy o de 10,000 a 30,000 toneladas de peso muerto (TPM).</p>	OCP 4.1	Modernización de los amarraderos 3 y 4 y su dragado a 12 metros del 2016 al 2018.
	OCP 4.2	Modernización de los amarraderos 1 y 2 y su dragado a 12 metros del 2019 al 2021.
	OCP 4.3	Del 2022 al 2025, ampliación del dragado a 14 metros de todos los amarraderos.

Tabla 28 *Objetivos de Corto Plazo y Recursos*

Objetivos de Corto Plazo y Recursos

	Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos
OCP 1.1	Del 2016 al 2018, incrementar en US\$ 1.5 millones por año el volumen de ventas por movimiento de carga y descarga de contenedores.	Recursos financieros: provenientes de fondos propios del consorcio Recursos físicos: área disponible, infraestructura portuaria, instalaciones administrativas Recursos tecnológicos: mainframes, servidores, desktops, notebooks Recursos humanos: personal gerencial y operativo del Puerto
OCP 1.2	Del 2019 al 2021, incrementar en US\$ 450,000 por año el volumen de ventas por movimiento de carga y descarga de granel sólido.	Recursos financieros: provenientes de fondos propios del consorcio Recursos físicos: área disponible, infraestructura portuaria, instalaciones administrativas Recursos tecnológicos: mainframes, servidores, desktops, notebooks Recursos humanos: personal gerencial y operativo del Puerto
OCP 1.3	Lograr que la utilidad operativa supere el 20% de los ingresos por venta del 2022 al 2025.	Recursos financieros: provenientes de fondos propios del consorcio Recursos físicos: área disponible, infraestructura portuaria, instalaciones administrativas Recursos tecnológicos: mainframes, servidores, desktops, notebooks Recursos humanos: personal gerencial y operativo del Puerto
OCP 2.1	Del 2016 al 2020, se movilizará 13 contenedores/hora de carga.	Recursos financieros: US\$ 1,2 millones provenientes de fondos propios Recursos físicos: dos grúas Reach Staker Recursos tecnológicos: terminales de radio, sistema de administración de almacenes, fibra óptica estructurada Recursos humanos: personal capacitado para actividades portuarias
OCP 2.2	Del 2021 al 2025, se movilizará 29 contenedores/hora de carga.	Recursos financieros: US\$ 3,1 millones provenientes de fondos propios Recursos físicos: grúa Ship to Shore Recursos tecnológicos: terminales de radio, sistema de administración de almacenes, fibra óptica estructurada Recursos humanos: personal capacitado para actividades portuarias
OCP 2.3	Entre el 2016 al 2020, se alcanzará 312 TM/hora de carga a granel sólido.	Recursos financieros: US\$ 3,1 millones provenientes de fondos propios Recursos físicos: grúa móvil para graneles de 60 TM Recursos tecnológicos: terminales de radio, sistema de administración de almacenes, fibra óptica estructurada Recursos humanos: personal capacitado para actividades portuarias
OCP 2.4	Del 2021 al 2025, se alcanzará 460 TM/hora de carga a granel sólido.	Recursos financieros: US\$ 2 millones provenientes de fondos propios Recursos físicos: patio de graneles y descargas Recursos tecnológicos: terminales de radio, sistema de administración de almacenes, fibra óptica estructurada Recursos humanos: personal capacitado para actividades portuarias
OCP 3.1	Realizar ocho talleres para exportadores de la región Ica desde el 2016 al 2018.	Recursos financieros: provenientes de fondos propios del consorcio Recursos físicos: área disponible, infraestructura portuaria, instalaciones administrativas Recursos tecnológicos: mainframes, servidores, desktops, notebooks Recursos humanos: personal gerencial y operativo del Puerto
OCP 3.2	Firmar seis acuerdos comerciales con principales clientes entre el 2019 y el 2021.	Recursos financieros: provenientes de fondos propios del consorcio: Recursos físicos: área disponible, infraestructura portuaria, instalaciones administrativas Recursos tecnológicos: mainframes, servidores, desktops, notebooks Recursos humanos: personal gerencial y operativo del Puerto
OCP 3.3	Del 2022 al 2025, lograr que los empleados se capaciten por lo menos 576 horas lectivas en actividades portuarias.	Recursos financieros: provenientes de fondos propios del consorcio: Recursos físicos: área disponible, infraestructura portuaria, instalaciones administrativas Recursos tecnológicos: mainframes, servidores, desktops, notebooks Recursos humanos: personal gerencial y operativo del Puerto
OCP 4.1	Modernización de los amarraderos 3 y 4 y su dragado a 12 metros del 2016 al 2018.	Recursos financieros: US\$ 45,9 millones provenientes de financiación externa: Recursos físicos: interconexión eléctrica, suministro de agua, antepuerto Recursos tecnológicos: tecnología especializada para construcción Recursos humanos: personal especializado para tareas específicas
OCP 4.2	Modernización de los amarraderos 1 y 2 y su dragado a 12 metros del 2019 al 2021.	Recursos financieros: US\$ 45,9 millones provenientes de financiación externa: Recursos físicos: interconexión eléctrica, suministro de agua, antepuerto Recursos tecnológicos: tecnología especializada para construcción Recursos humanos: personal especializado para tareas específicas
OCP 4.3	Del 2022 al 2025, ampliación del dragado a 14 metros de todos los amarraderos.	Recursos financieros: US\$ 11,7 millones provenientes de financiación externa: Recursos físicos: interconexión eléctrica, suministro de agua, antepuerto Recursos tecnológicos: tecnología especializada para construcción Recursos humanos: personal especializado para tareas específicas.

Recursos Físicos. El Puerto San Martín necesita una serie de equipos, obras civiles y actividades previas desde la primera fase para lo cual, el Consorcio Paracas ha desarrollado el presupuesto que se detalla en la Tabla 29.

Tabla 29

Presupuesto para Equipamiento, Ejecución de Obras Civiles y Actividades Previas

Obras Civiles	US\$ 63'943,186.00
Amarradero multipropósito, muelles 3 y 4	US\$ 45'937,927.00
Dragado a 12m	US\$ 11'705,259.00
Patio de graneles y otras cargas	US\$ 2'000,000.00
Remodelación de edificios administrativos	US\$ 300,000.00
Interconexión eléctrica	US\$ 3'500,000.00
Suministro de agua	US\$ 250,000.00
Área de antepuerto	US\$ 250,000.00
Actividades Previas	825,000.00 US\$/Unit
Ingeniería (obra civil, electricidad, etc.)	650,000.00 US\$/Unit
Topografía	50,000.00 US\$/Unit
Batimetrías	75,000.00 US\$/Unit
Geotécnica	50,000.00 US\$/Unit
Equipamientos para fase preliminar	9'015,768.00 US\$/Unit
Tractor de puerto	105,000.00 US\$/Unit
Forklift 20Tm	330,000.00 US\$/Unit
Forklift 40Tm (<i>reachtacker</i>)	585,768.00 US\$/Unit
Grúa móvil 50Tm	3'100,000.00 US\$/Unit
Grúa de celosía de 40Tm	2'000,000.00 US\$/Unit
Equipo móvil para graneles	3'105,000.00 US\$/Unit

Nota: Adaptado de "14. Presupuesto referencial de obra y equipamiento". Tomado del Contrato del Consorcio-TPGSM, 2014. Recuperado de http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/ANX_16AL21_PISCO.pdf

Recursos Humanos. Las actividades portuarias se realizan los 365 días del año, las 24 horas del día, en una zona considerada de alto riesgo por la naturaleza de las actividades portuarias; por eso es importante contar con personal gerencial y operativo idóneo como factor clave para el éxito del Puerto San Martín. Se fomentará una cultura de optimización de procesos y de buenas prácticas de los recursos humanos, como comunicaciones internas efectivas, reuniones de camaradería e integración, reconocimiento de personal por buen desempeño, etc. todos orientados crear un ambiente de trabajo adecuado y motivador. Así

mismo, se realizarán programas de entrenamiento permanente que aseguren el buen desempeño de los colaboradores y mejoramiento de competencias.

Recursos Tecnológicos. El Puerto San Martín contara con un plan de desarrollo informático que le brindara los recursos necesarios de software, hardware y conectividad para implementar los dos sistemas interconectados que necesitan a nivel operacional (TOS) y administrativo (ERP). El listado de recursos tecnológicos se aprecia en la Figura 21.

HARDWARE	SOFTWARE	CONECTIVIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Mainframes • Servidores • Terminales de radio (RDT) • Notebooks • Desktops • PDA's • Tablets 	<ul style="list-style-type: none"> • TOS • ERP • Mnto, compras, estoques (GMAO) • Sistema de administración de almacenes (WMS) • Otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Fibra óptica estructurada • Radiofrecuencia • Informacion en la nube • WiFi • Posicionamiento digital (DGPS)

Figura 21. Componentes del sistema de información

Políticas de cada Estrategia

Las políticas definen los lineamientos de las actividades administrativas para coordinar y controlar la gestión del Puerto San Martín, así mismo serán la base para resolver los problemas que se presenten. D’Alessio (2008) dijo que las políticas deben estar alineadas con el conjunto de valores propuestos inicialmente, de tal forma que exista una correspondencia bilateral. Las políticas relacionadas con las estrategias retenidas se presentan en la Tabla 30.

Estructura del Puerto San Martín

Con el fin de implementar las estrategias elegidas, debe evaluarse la actual estructura organizacional, y, de ser necesario, adecuarla o ajustarla para facilitar la ejecución de las mismas. La participación de todo el Puerto San Martín en el presente objetivo conlleva al éxito de la implementación estratégica (D’Alessio, 2008). El Puerto San Martín está conformado por el consorcio entre una empresa española y tres empresas brasileñas con

amplia experiencia en el desarrollo y gestión de terminales portuarios. Los conformantes del consorcio son las empresas Servinoga S.L. de España, Fortesolo Servicios Integrados Ltda., Pattac Empreendimentos e Participacoes S.A., *Tucumán* Engenharia e Empreendimentos Ltda. de Brasil (TPP, 2015). Dado el ciclo de vida de inicio y la naciente estructura organizacional, el Puerto San Martín se organiza de la siguiente manera: (a) Gerencia General, (b) Gerencia de Desarrollo de Negocios, la cual se está encargando temporalmente del Marketing y Ventas, (c) Gerencia Financiera, la cual lleva la Contabilidad y las Finanzas, y (d) Gerencia de Operaciones, el cual se encarga de las cargas y descargas propiamente.

Dentro de las cinco estrategias retenidas, dos de ellas se relacionan con la asociación con exportadores para ingresar al mercado del sudeste asiático para asegurar el uso del Puerto San Martín, luego el foco en el desarrollo de la infraestructura que actualmente está deteriorada y finalmente la relación con los operadores logísticos. La estructura matricial trata de obtener las fortalezas del Puerto San Martín y evitando al mismo tiempo sus debilidades. La característica estructural más evidente de la matriz es que rompe el concepto de unidad del mando. En la matriz, los trabajadores tienen dos jefes: los gerentes del departamento funcional y los gerentes de producto. La fortaleza de la matriz es su capacidad para facilitar la coordinación cuando el Puerto San Martín tiene una serie de actividades complejas e interdependientes.

Los contactos directos y frecuentes entre diferentes especialidades en la matriz pueden dejar que la información se difunda por el Puerto San Martín y llegue más rápidamente a la gente que la necesita. La matriz reduce las patologías de la burocracia, las líneas de autoridad dobles disminuyen la tendencia de los individuos a ocuparse tanto en la protección de sus pequeños mundos que las metas del Puerto San Martín se vuelven secundarias. Una matriz también logra economías de escala y facilita la asignación de especialistas al brindarles los

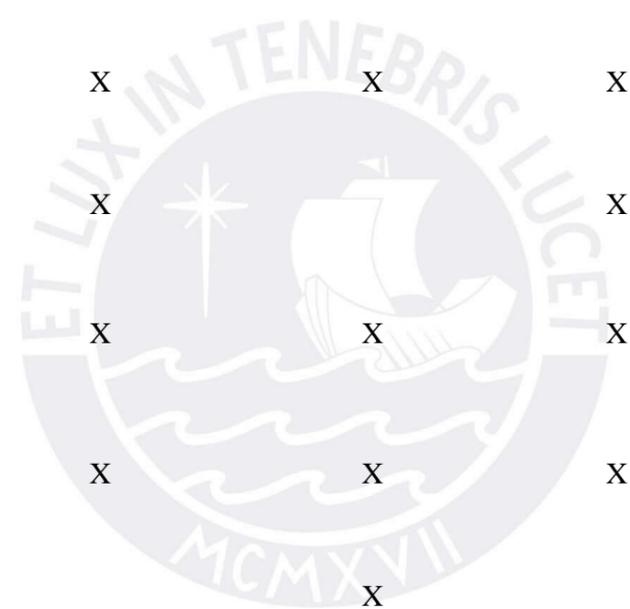
mejores recursos, así como una manera eficaz de asegurar su utilización óptima. (Robbins & Judge, 2013).

En tal sentido, con el propósito de cumplir con el contrato de Concesión firmado con el Estado Peruano y estar alineado con las estrategias y objetivos de largo plazo, resulta necesario plantear un cambio hacia una organización bajo una estructura matricial, la misma que contará con unidades clasificados por el tipo de carga (tal cual los objetivos de largo plazo), y con gerencias que pueden realizar funciones dobles como el caso de la Gerencia de Finanzas que realizará también la contabilidad, así mismo la Gerencia de Desarrollo de Negocios que realizará las funciones de Marketing y Comercial. Es muy importante formar y empoderar la Gerencia de Responsabilidad Social y Medio Ambiente dado el caso especial de que el Puerto San Martín se encuentra muy cerca de una Reserva Natural. La estructura propuesta para el Puerto se puede visualizar en la Figura 22.

Unidades de Negocio	Unidad de contenedores	Unidad de carga a granel	Unidad de mantenimiento	Unidad de Negocios con Exportadores	Unidad de Relación con Navieras y Proveedores
Gerencia General	Foco en las Estrategias y Objetivos del Puerto San Martín para el cumplimiento del contrato de Concesión con el Estado Peruano y la rentabilidad para los accionistas.				
Gerencia de Finanzas y Contabilidad					
Gerencia de Desarrollo de Negocios					
Gerencia de Operaciones					
Gerencia de Responsabilidad Social y Medio Ambiente					

Figura 22. Estructura organizacional matricial

Estrategias	Políticas						
	P1. Establecer contratos y procesos transparentes para proveedores y clientes.	P2. Mantener las instalaciones portuarias modernas y seguras.	P3. Brindar seguridad a los colaboradores, clientes y proveedores en las instalaciones del Puerto.	P4. Establecer auditorias de procesos para medir el impacto social y ambiental del Puerto.	P5. Promover las buenas prácticas dentro y fuera del Puerto para el cuidado del medio ambiente.	P6. Desarrollar programas de inducción y capacitación permanente para los colaboradores	P7. Seleccionar personal competente y calificado para el cumplimiento de sus funciones.
E1.- Asociarse con exportadores de uva para ingresar al mercado del sudeste asiático.	X		X				X
E2.- Desarrollar infraestructura en el puerto para atender barcos con mayor cantidad de carga.	X	X	X	X	X		
E3.- Integración con operadores logísticos para recuperar el uso del puerto.	X		X			X	X
E4.- Implementar un terminal para embarcaciones de uso turístico	X	X	X				X
E10.- Formar alianzas con empresas internacionales exportadoras para asegurar el uso del Puerto.	X	X	X			X	X
E12.- Alianza con Cetpro ICMA para capacitación en actividades portuarias.		X				X	X



Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Como parte del entendimiento de su responsabilidad social frente a la comunidad, es que se encuentra gestionando la creación de una entidad sin ánimos de lucro y que tenga participación de la Municipalidad de Pisco y el Puerto San Martín con la finalidad que se encargue de desarrollar las diferentes capacidades humanas, entrega de servicios elementales, obras de infraestructura, equipamiento y rehabilitación, esto permitirá generar más empleos productivos, la construcción y reparación de vías de acceso y caminos rurales, para ello el Consorcio destinará el 3% de su facturación mensual a un fondo social, la distribución asignada será de 5% para favorecer la población del ámbito provincial, de 10% para la población del ámbito distrital y de 85% favoreciendo a los lugareños donde se realizan las operaciones del Puerto.

Por otro lado, la comprensión de su papel con el medio ambiente y ecología se reafirma con el cumplimiento de la regulación ambiental nacional específica que busca que las instalaciones y terminales portuarios, así como las instalaciones para reparaciones, cuenten con los adecuados servicios de recepción de todo tipo de residuos provenientes de los buques con la finalidad de evitar contaminar el medio marino. La regulación aplica para puertos del Sistema Portuario Nacional (SPN) estipulados en el Plan Nacional de Desarrollo Portuario (PNDP), para ello es que el Puerto San Martín presenta para su aprobación ante la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales (DGASA) previa opinión de la Autoridad Portuaria Nacional (APN), el plan de gestión de mezclas oleosas, aguas sucias y basuras provenientes de los buques recepcionados en el terminal marítimo. De esta manera se busca mitigar todo pasivo que pudiera tener efectos en el desarrollo de las actividades del Puerto San Martín.

Recursos Humanos y Motivación

Los recursos humanos son la pieza clave para el desarrollo del Puerto San Martín, constituyen un factor importante y determinante para los niveles de productividad y

competitividad del Puerto San Martín. Por ello, es imprescindible una administración de recursos humanos eficiente alineada con la implementación de las estrategias para el Puerto San Martín y con el logro de los objetivos descritos en el plazo establecido. Las demás estrategias planteadas implican un fuerte incremento de las operaciones en todas sus dimensiones y modalidades. En ese sentido, una eficiente administración del capital humano es fundamental en el resultado financiero del Puerto San Martín.

Para esto el clima laboral debe ser el más adecuado posible tanto en instalaciones como los ambientes de trabajo estandarizados y seguros, trabajando conjuntamente en las aptitudes y actitudes de los trabajadores para que estos tengan la tranquilidad en ejercer sus funciones óptimamente y se alineen con el crecimiento de las operaciones del Puerto. Para mejorar la situación de los recursos humanos se trabajara en base a la competencia y conocimiento de los profesionales y técnicos operarios según sus labores. Se busca el desarrollo de los colaboradores que estén alineados a los intereses del Puerto San Martín y comprometidos con la misión del Puerto San Martín. Se debe seguir las políticas de reclutamiento y competencia de talento humano, así como de la desvinculación de personal en la cual atente contra los intereses del Puerto San Martín.

Se debe tener convenios con instituciones educativas locales o externas para la capacitación de los colaboradores, así como una tener disponibles en aulas virtuales *e-learning* los procesos o procedimientos estándares para que los colaboradores tengan oportunidad de repasar estos en cualquier momento. Existir un plan de capacitación anual, que sea parte de la evaluación de desempeño de los colaboradores. Se tendrá un plan de evaluación de desempeño anual, que junto a la productividad alcanzada por el Puerto San Martín determinaran el bono de desempeño, el cual será otorgado anualmente a los colaboradores. Se tendrá un bono de asistencia perfecta, el cual será otorgado mes a mes a los colaboradores siempre y cuando no exista ninguna tardanza o ausencia. Se debe tener en

cuenta que los colaboradores de la parte comercial que están fuera del Puerto San Martín, trabajando en la ciudad de Lima, para ellos se debe programar visitas al puerto para concientizar en el conocimiento de las operaciones portuarias.

Gestión del Cambio

Desde 2014, año en que fue concesionada por el Estado Peruano, el Puerto San Martín atravesará una serie de cambios organizacionales y culturales a raíz de la naturaleza multinacional del consorcio que la absorbió; esto supone una resistencia natural al cambio en las personas que se ven influenciadas por las actividades del Puerto San Martín. Robbins (2013) definió seis fuerzas específicas para estimular el cambio, la misma que se puede ver en la Tabla 31.

Con el fin de administrar el cambio en el Puerto San Martín, se propone emplear el plan de los ocho pasos de Kotter, que se adaptarán a las estrategias retenidas:

- Promover la urgencia del cambio con todos los *stakeholders*; agroexportadores, líneas navieras, operadores logísticos, etc.
- El cambio debe ser liderado por las principales gerencias del Puerto San Martín; CEO y CFO, Gerencia de Desarrollo, etc.
- La nueva visión para el Puerto San Martín debe dirigir el cambio; y las estrategias retenidas deben lograrlo.
- Comunicar la visión del Puerto San Martín en toda la zona de influencia; Ica, Apurímac, Ayacucho y Huancavelica.
- Empoderar a los colaboradores del Puerto San Martín para que actúen, de acuerdo a la visión, y den soluciones innovadoras a los problemas; aprobación del EIA, por ejemplo.
- Planificar y recompensar los OCP alcanzados para llegar a cumplir los OLP que impulsen al Puerto San Martín a alcanzar la nueva visión.

- Consolidar las operaciones contenedorizadas y de carga a granel; reevaluar los cambios estructurales para hacer los ajustes necesarios.
- Reforzar la nueva estructura matricial, verificando como se relacionan el nuevo comportamiento del Puerto San Martín y los OLP alcanzados.

Tabla 31

Fuerzas Identificadas para Promover el Cambio

Fuerza	Descripción
Naturaleza de la fuerza laboral	La fuerza laboral del Puerto San Martín proviene de la región Ica, una de los departamentos más competitivos del Perú, según el ICRP 2015.
Tecnología	El Puerto San Martín utilizara tecnología de primer nivel para optimizar el manipuleo de contenedores.
Problemas económicos	La caída en los precios de los <i>commodities</i> y la divergencia en las tasas de interés están generando un panorama de incertidumbre en la economía global.
Competencia	La competencia del sector conlleva a mejorar la competitividad en los puertos del litoral peruano a fin de poder paliar en algo la caída de las exportaciones.
Tendencias sociales	El impacto del Puerto San Martín en la Reserva Nacional de Paracas, así como la maricultura de la zona, ha concientizado a la población y a los organismos competentes sobre la importancia del Estudio de Impacto Ambiental, su aprobación e implementación.
Política mundial	La desaceleración de China así como la amenaza terrorista en algunos países preocupan a varias naciones.

Nota: Adaptado de “Fuerzas para el cambio”, de S.P. Robbins & T.A. Judge, 2013, Comportamiento Organizacional, p. 579. Copyright 2013 por PEARSON.

Conclusiones

Uno de los lineamientos principales a destacar en la implementación de las estrategias, es el contexto medioambiental debido a que el Puerto San Martín se encuentra circundante a la Reserva Nacional de Paracas, por ello si se cumplen con todas las regulaciones exigidas se asegurará obtener mínimos impactos en la reserva natural. Por el contrario, el conseguir

mantener y mejorar los estándares de cuidado ambientales podrá posibilitar una mejor imagen de respeto y responsabilidad de las operaciones portuarias respecto a la comunidad.

También es importante destacar el grado de flexibilidad que debe poseer la estructura organizacional del Puerto San Martín, ya que desarrollará sus actividades en un entorno culturalmente nuevo y diferente; esto podría generar que los OCP y OLP no se concreten en el horizonte de tiempo establecido si no se gestiona adecuadamente, no solo con el hinterland sino con toda la comunidad vinculada. El éxito de la implementación dependerá de la integración y grado de involucramiento del Puerto San Martín así como de las autoridades gubernamentales.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica tiene la característica de ser constante e iterativa durante todo el proceso estratégico. Esta evaluación permanente se realiza debido a los cambios en el entorno, interno y no en la intensidad de la competencia. Debe cuestionar los objetivos, las políticas, la estructura organizacional para asegurar el éxito del Puerto San Martín. La tercera etapa del modelo de gerencia estratégica es la evaluación y control, donde estas son un proceso que se manifiesta permanentemente., debido que estas son dinámicas por el cambio del entorno, la competencia y la demanda (D'Alessio, 2013).

Perspectivas de Control

La herramienta de control que se va a desarrollar para ir evaluando la implementación estratégica, cubre el vacío entre lo que se propone a través de las estrategias y lo que realmente se ejecuta. Esta contempla cuatro perspectivas, que se desarrollan a continuación: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

7.1.1 Aprendizaje interno

Es la perspectiva que sirve como base para el desenvolvimiento futuro del Puerto San Martín, esta consiste en la adquisición de las capacidades y competencias del factor humano, que a través de capacitaciones y de la formación permanente, puedan desarrollarse los trabajos de manera efectiva y eficiente, interrelacionadas con el clima laboral y retención del talento.

7.1.2 Procesos

Busca la mejora en las operaciones internas del Puerto San Martín, indicador sobre el desarrollo de la imagen interna y externa del Puerto San Martín según la interacción de los procesos en donde el objetivo es satisfacer a los clientes. En el caso de un puerto se brinda un servicio, por lo que su ejecución y entrega al cliente se dan en el mismo momento, lo cual se

puede percibir a través de número de reclamos de los clientes, calidad de servicio, tiempos de atención al cliente, y número de pedidos atendidos a tiempo.

7.1.3 Clientes

Esta perspectiva está vinculada a la satisfacción del cliente, que da como resultado el uso frecuente de los servicios que brinda el Puerto San Martín y la recomendación a otros clientes, el cual beneficia al puerto haciéndolo más rentable con el incremento de sus ventas, trabajando de manera integrada con operadores logísticos y otros puertos del país. Se busca el incremento de clientes con la modernización del Puerto San Martín y recuperar la demanda que actualmente prefiere irse a otros puertos como el Callao.

7.1.4 Financiero

Esta perspectiva mide los beneficios económicos, contables, financieros alcanzados por las estrategias planteadas anteriormente, a través de la mejora de los procesos, capacitación del personal, más la satisfacción de los clientes dan como resultado el aumento en las ventas y/o la reducción de los costos en mejoras del Puerto San Martín. El incremento de las ventas depende del aumento en la cantidad de carga manejada que está relacionada al número de clientes. La reducción de costos es el resultado de la eficiencia en el proceso debido a la capacitación del personal.

Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En el Tablero de Control Balanceado también conocido como *Balanced Scorecard* que ha sido dimensionado para el Puerto San Martín, se tienen indicadores con los cuales se controla si se están alcanzando o no los objetivos de corto plazo y también los objetivos de largo plazo, poseen indicadores y unidades para ser medidos y controlados (ver Tabla 32).

Perspectiva		Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Indicador	Unidades
Financiera	OCP 1.1	Del 2016 al 2018, incrementar en US\$ 1.5 millones por año el volumen de ventas por movimiento de carga y descarga de contenedores.	Incremento del volumen de ventas	US \$
	OCP 1.2	Del 2019 al 2021, incrementar en US\$ 450,000 por año el volumen de ventas por movimiento de carga y descarga de granel sólido.	Incremento del volumen de ventas	US \$
	OCP 1.3	Lograr que la utilidad operativa supere el 20% de los ingresos por venta del 2022 al 2025.	Utilidad Operativa/Ingreso de Ventas	%
Del cliente	OCP 3.1	Realizar ocho talleres para exportadores de la región Ica desde el 2016 al 2018.	Cantidad de talleres por año	Número de talleres
	OCP 3.2	Firmar seis acuerdos comerciales con principales clientes entre el 2019 y el 2021.	Cantidad de acuerdos comerciales por semestre	Número de acuerdos
De los procesos internos	OCP 2.1	Del 2016 al 2020, se movilizará 13 contenedores/hora de carga.	Velocidad de carga y descarga	Contenedores/hora
	OCP 2.2	Del 2021 al 2025, se movilizará 29 contenedores/hora de carga.	Velocidad de carga y descarga	Contenedores/hora
	OCP 2.3	Entre el 2016 al 2020, se alcanzará 312 TM/hora de carga a granel sólido.	Velocidad de carga y descarga	TM/hora
	OCP 2.4	Del 2021 al 2025, se alcanzará 460 TM/hora de carga a granel sólido.	Velocidad de carga y descarga	TM/hora
	OCP 4.1	Modernización de los amarraderos 3 y 4 y su dragado a 12 metros del 2016 al 2018.	Cantidad de metros de dragado por amarradero	Metros
	OCP 4.2	Modernización de los amarraderos 1 y 2 y su dragado a 12 metros del 2019 al 2021.	Cantidad de metros de dragado por amarradero	Metros
	OCP 4.3	Del 2022 al 2025, ampliación del dragado a 14 metros de todos los amarraderos.	Cantidad de metros de dragado por amarradero	Metros
Aprendizaje	OCP 3.3	Del 2022 al 2025, lograr que los empleados se capaciten por lo menos 576 horas lectivas en actividades portuarias.	Horas de capacitación.	Horas/semestre.

Conclusiones

Se ha elaborado una herramienta para el control de la implementación estratégica, con la cual se podrán hacer revisiones periódicas, para medir el avance y cumplimiento de los objetivos de corto plazo en el período establecido a través de indicadores adecuados, tratando de no confundirlos con ratios que es una práctica habitual del sector. Para el Puerto San Martín se requieren objetivos de corto plazo enfocados desde una perspectiva financiera y de procesos internos dado el ciclo de vida en que se encuentra el Puerto. Conforme se vaya implementando las estrategias, se irán mejorando los objetivos de corto plazo desde una perspectiva enfocada en el cliente y el aprendizaje; esta mejora se realizará mediante la actualización del análisis en el intorno, entorno y la industria.



Capítulo IX: Competitividad del Puerto San Martín

9.1 Análisis Competitivo del Puerto San Martín

Es importante el análisis de la competitividad puesto permitirá identificar a los factores o a las variables que explican la capacidad para producir bienes y servicios con estándares internacionales de tecnología y calidad en forma eficiente, generando altos niveles de productividad y mejores niveles de ingresos (Banco Interamericano de Desarrollo, 2001). Para ello será necesario buscar las mejores prácticas de operación, saber cuál es la escala más eficiente de producción, conocer la magnitud de ahorros en el uso de los recursos, entre otras acciones.

Según Franco & Cardoso (2014) para mejorar la actividad portuaria hay que partir de una mezcla de factores como las medidas y políticas que adoptan el gobierno, la aduana y el Puerto, la mano de obra, la infraestructura, los sistemas y equipos también factores externos como la demanda de las compañías navieras, y los factores relacionados con el transporte y la logística en la cadena de distribución del Puerto San Martín, así mismo es posible que el cambio en la productividad pueda originarse por los cambios tecnológicos en la economía, la globalización y la necesidad de asegurar y conservar la competitividad portuaria.

La productividad de un puerto se mide generalmente en términos de tiempo de servicios de una nave, velocidad de transferencia y tiempo de permanencia de la carga en el puerto (Franco & Cardoso, 2014). En el caso del Puerto San Martín, la Autoridad Portuaria Nacional (APN, 2005) considera tres aspectos elementales para medir el grado de competitividad de los puertos:

- La situación geográfica,
- Las condiciones físicas e infraestructurales, y
- Las condiciones de explotación.

Los criterios para evaluar estos tres aspectos de la competitividad se muestran en la Tabla 33.



Factor	Criterio	Comentarios	Evaluación		
			Bueno	Regular	Deficiente
Situación geográfica	Proximidad a rutas marítimas.		Próximo a dos rutas.	Próximo a una ruta.	Ninguna.
	Proximidad o buena accesibilidad a los centros de producción y consumo.	Referido a las condiciones y existencia de las vías nacionales y regionales respecto de su conexión con el puerto.	Accesibilidad a vías nacionales y regionales. Conexión con centros de producción y consumo.	Accesibilidad a vías regionales y regular conexión con centro de producción y consumo.	Mala accesibilidad a centros de producción y consumo.
Condiciones físicas e infraestructurales	Calado.	Profundidad de agua en amarradero	Mayor de 10 m.	Entre 8 y 10 m.	Menor que 8 m.
	Superficies terrestres. Ausencia de limitaciones infraestructurales.	Expresado en Ha. Referido a zonas de abrigo, accesos, etc.	Mayor que 150 Ha. Ausencia de dragado para mejorar profundidad marina y buenas condiciones para las operaciones.	Entre 80 y 150 Ha. Necesidad de dragado y protección para las operaciones.	Menor que 80 Ha. Condiciones naturales limitan mejora en profundidad y protección.
	Conexión con el área de influencia.	Área de influencia básica, incluye áreas de producción o consumo que reclaman los servicios del Puerto.	Área de influencia básica emplazaba en un radio no mayor de 100 km.	Área de influencia básica emplazaba en un radio no mayor de 200 km.	Área de influencia básica en un radio mayor de 300 km.
Condiciones de explotación	Frecuencia de líneas regulares.	Referido a llegada de líneas regulares.	Frecuencia quincenal.	Frecuencia mensual.	Frecuencia trimestral.
	Calidad y disponibilidad de servicios.	Referido a la permanencia de nave en espera en fondeo o en bahía.	Tiempo espera de nave no más de una hora y una tasa de ocupación menor al 40%	Tiempo espera de la nave entre 1 y 3 horas, tasa de ocupación menor al 60%	Tiempo de espera de nave más de 3 horas, tasa de ocupación mayor al 60%
	Ausencia de barreras administrativas.	.Referidas a inspección de Aduanas para nacionalización de la mercancía o la exportación	Control e inspección a la mercancía (aduanas) menos de 5 días.	Control e inspección a la mercancía (aduanas) entre 5 y 9 días.	Control e inspección a la mercancía (aduanas) más de 9 días.
	Estabilidad socio-laboral.	Referida a paralización o huelgas en los puertos.	2 días de paralización al año	2 a 10 días de paralización/año	Más de 10 días de paralización/año
	Costo de escala competitiva.	Se tomará en cuenta estimaciones de usuarios del puerto respecto de los costos portuarios.	Costos portuarios menores que el 10%	Costos portuarios entre el 10% y el 20%	Costos portuarios mayores que el 20%

Nota: Tomado de “Plan Nacional de Desarrollo Portuario”, por Autoridad Portuario Nacional (APN), 2005. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=58646&folderId=13954&name=DLFE-3352.pdf

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto San Martín

La estructura de un sector determina el potencial de beneficios a largo plazo de dicha industria debido a que ello establece la forma como se repartirá el valor agregado que genera, cuánto está en manos del Puerto San Martín, cuánto retienen los clientes y los proveedores, o qué tanto se encuentra limitado por servicios de los sustitutos o por la amenaza de nuevos ingresantes al sector (Porter, 2014). En el caso del Puerto San Martín se ha identificado cuáles son las fuerzas predominantes lo cual le permite generar ventajas competitivas frente a los demás puertos. Posee un mayor control en el poder de negociación con los proveedores debido a que al ser privados no existe exigencia por contratar a determinados proveedores para operadores logísticos o aduaneros, a diferencia cuando antes pertenecía al Estado mediante ENAPU, entidad en la cual se manejan procedimientos burocráticos que frenan el desarrollo del Puerto.

Y por otro lado también se mantiene fuerte frente a la amenaza de los sustitutos debido a que los únicos sustitutos podrían ser el transporte terrestre o ferroviario pero en ambos casos el factor tiempo y costo permite que este factor no tenga mayor efecto en el Puerto de San Martín. Comprender la estructura de un sector es importante tanto para los inversionistas como para los directivos, ya que revelan si un industria es realmente atractiva y sirve como herramienta para los inversionistas para anticiparse a cambios positivos o negativos (Porter, 2013).

9.3 Identificación y análisis de los potenciales clústeres del Puerto San Martín

Porter (1990) definió un clúster como una concentración geográfica de empresas interconectadas, llámese proveedores, suministradores, sectores afines, instituciones conexas, etc., incluyendo el Estado y organismos gubernamentales, que cooperan y compiten entre sí para mejorar su productividad y competitividad. Román (2012), dijo que cada clúster recoge las particularidades del país o región que representa, aprovechando sus especialidades

marítimas y adopta una estructura según sus recursos, tradiciones y políticas. En la Tabla 34 se muestra una composición de empresas que participan y cooperan en un clúster marítimo.

Tabla 34

Subsectores involucrados en un clúster marítimo

Subsectores		
Transportes	Investigación marina	Ministerios relacionados
Servicios marítimos	Recreación costera	Subsecretarías
Bunkering	Dragado	Construcción naval
Pesca	Seguros marítimos	Aduana
Acuicultura	Agentes de naves	Armada
Yachting	Estibadores	Energía (mareomotriz, etc.)
Deporte acuático	Offshore	Academias e institutos marítimos
Seguros	Entidades portuarias	Astilleros y maestranzas
Proveedores de naves	Turismo marítimo	Clasificadores de naves

Nota. Tomado de “El diamante marítimo, una estrategia marítima para el desarrollo,” de Román, 2012. Recuperado de <http://revistamarina.cl/revistas/2012/6/roman.pdf>.

De Lange (2004) definió cuatro pasos para la construcción de un clúster: (1) seleccionar la especialización económica, (2) identificar las actividades del clúster, (3) identificar la región relevante para el clúster, e (4) identificar a su población. Dentro de las políticas institucionales, el Plan Nacional de Desarrollo Portuario (APN, 2012) propuso como línea de acción consolidar la presencia de las comunidades portuarias e instaurar modelos modernos para el Puerto San Martín, como los clústeres, entre las distintas entidades de la administración pública y privada vinculadas con la gestión portuaria.

Uno de los agentes de producción que pueden generar mayor valor agregado en los productos y servicios que ofrece el Puerto San Martín son las zonas de actividades logísticas (ZAL) en el mismo puerto. Según APN (2012), las ZAL se definen como una zona industrial en donde se realizan actividades económicas diferenciadas de las actividades portuarias a fin de brindar un valor agregado; en la medida que proliferen y se desarrollen servicios logísticos integrados, se mejorará la productividad y competitividad del sector. Dentro de las actividades logísticas identificadas en el sector se tiene:

- Almacenamiento

- Embalaje, reembalaje y precintado
- Empaquetado
- Rotulado
- Pesaje
- Control de calidad
- Fraccionamiento, lotización y redistribución.

Las ZAL interactúan con los centros de carga aéreos o terrestres, con los puntos de concentración de carga y con las plataformas logísticas. Uno de los agentes económicos más importantes son las redes de transporte terrestre, importante para desplazar los contenedores y carga suelta desde los centros de producción hasta el Puerto San Martín, o viceversa. La baja productividad que ofrecen los servicios de transporte terrestre debido a la saturación de vías de acceso y salida adecuados no favorece la competitividad del sector portuario por lo que la participación de las entidades estatales, como por ejemplo el MTC, debe ser activa para el desarrollo del clúster.

Los puertos secos ayudan a descongestionar los puntos de concentración de carga debido a la limitación en los servicios de transporte. Estrada (2011) menciona que los puertos secos son terminales intermodales de contenedores, conectada con uno o más puertos marítimos a través de un corredor de transporte ferroviario de alta capacidad, en una cadena de transporte puerta a puerta. También, los operadores marítimos globales son los agentes que consolidan todas las actividades logísticas y de transporte que funcionan alrededor del Puerto San Martín, con el fin de brindar un servicio integrado al importador o exportador (APN, 2012). Para esto deberá gestionar los medios necesarios (infraestructura, tecnología, personas) tanto en el país de origen como destino de tal forma que se mejoren las condiciones del servicio para elevar la productividad del sector.

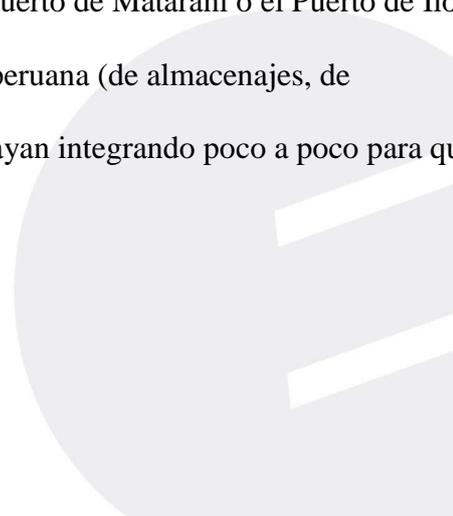
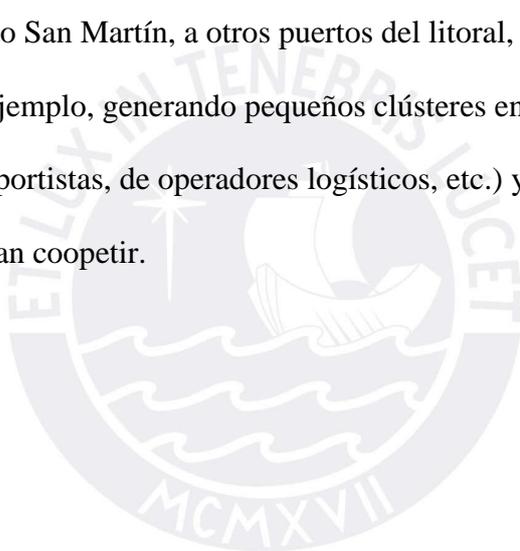
9.4 Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres

Porter (2008) mencionó que una de las funciones del Estado es establecer reglas e incentivos microeconómicos generales que rijan la competencia y que fomenten el crecimiento de la productividad, promoviendo así una política de competencia que promueva la rivalidad, un sistema fiscal y leyes de propiedad industrial que fomenten la investigación (Porter, 2008). El Estado tiene como estrategia promover las inversiones en el Sistema Portuario Nacional a través de asociaciones público-privadas; pero por otro lado, descuida otros sectores, como el de transportes, que favorecen la formación de clúster pero que se encuentran estancados. En el caso del Puerto San Martín, las carreteras de acceso en la zona de influencia aún tienen la limitación de contar con vías de un solo acceso lo cual dificulta además el tránsito urbano y se espera que la implementación de la carretera Los Libertadores ayude a descongestionar la salida y entrada de camiones al puerto.

Un aspecto importante en la estrategia de las empresas navieras será su capacidad de responder al tráfico de carga tanto contenedorizada como de graneles sólidos, que son los casos más comunes en Sudamérica. En tal sentido, las navieras se han integrado horizontalmente para cubrir la demanda del sector portuario peruano mediante estrategias de tránsito no regular o tráfico *tramp* para carga a granel; y se caracterizan por ser de tráfico libre y discrecional sujeto a la oferta y demanda de transporte (APN, 2012). Otro factor estratégico importante para la generación de un clúster será la formación de profesionales orientada al sector logístico portuario, con el fin de promover carreras universitarias orientadas al sector logístico, cadenas de abastecimientos, etc., mediante la titulación, especialización y postgrado. Actualmente la Universidad Nacional San Luis Lozada de Ica (UNICA) no cuenta con estas titulaciones y especializaciones en su malla curricular.

9.5 Conclusiones

La generación de un clúster en la zona del Puerto San Martín generará un mayor atractivo para que otras industrias también participen en la exportación e importación de mercaderías, se brindarían muchas ventajas competitivas que lo favorecerían en contraste con otros puertos, generando el desarrollo económico y creando una cultura empresarial en la región. Sin embargo, se hace necesario una participación más activa de las entidades regionales y la presencia del Estado para promover la competitividad de la zona del Puerto San Martín, mediante la implementación de un sistema ferroviario en la región de Ica por ejemplo. Las iniciativas de los agentes de producción que participan del sector a fin de generar valor agregado en los productos que ofrecen a sus clientes debe abarcar además de Puerto San Martín, a otros puertos del litoral, como el Puerto de Matarani o el Puerto de Ilo por ejemplo, generando pequeños clústeres en la costa peruana (de almacenajes, de transportistas, de operadores logísticos, etc.) y que se vayan integrando poco a poco para que puedan cooperar.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Este capítulo resume el resultado del proceso seguido para la elaboración del plan estratégico para el Puerto San Martín. Se señalan cómo las estrategias definidas permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo trazados así como la relación entre estas. Es decir, de qué manera el resultado de la implementación de las estrategias definidas conllevará a un mejor Puerto que el actual, el cual, en el año 2025 será un eslabón importante en la ruta del crecimiento de la agroindustria para las regiones de Ica, Huancavelica, Apurímac y Ayacucho colaborando activamente con la importación y exportación de productos que llevará al crecimiento del Perú. El Plan Estratégico Integral se muestra en la Tabla 35. De igual manera, se presentan conclusiones y recomendaciones las cuales al tomar en cuenta servirán para llevar al Puerto San Martín a un futuro deseado mucho mejor que el actual y más competitivo.

10.2 Conclusiones Finales

A continuación, se presentan las conclusiones finales del planeamiento estratégico del Puerto San Martín, las mismas que surgen como resultado del análisis de las estrategias y objetivos de largo plazo que se desarrollaron en el presente documento:

- La estrategia de asociarse con exportadores de uva para ingresar al mercado del sudeste asiático es clave para dar a conocer que hay un nuevo mercado enorme y potencial al cual se puede acceder directamente desde el Puerto San Martín y no hay que ir hasta el puerto del Callao para exportar los productos actuales de la región Ica.
- La estrategia de desarrollar infraestructura para atender barcos con mayor cantidad de carga está de la mano con todos los objetivos de largo plazo que se

plantean (movilizar miles de TEUs y toneladas de carga a granel, productividad en el movimiento de cargas, atraer la demanda del *hinterland* y recibir embarcaciones del tipo Panamax), porque permitirán dejar la situación actual del Puerto y transformarlo en competitivo.

- Para que el Puerto San Martín se transforme en un puerto global requiere de integrarse con operadores logísticos que también estén interesados en promover el desarrollo de la región Ica, formar socios comprometidos y no simplemente proveedores, para lo cual se plantea la estrategia de integración vertical hacia atrás.
- La mayor cantidad de objetivos de corto plazo (siete OCPs) cubren la perspectiva de Procesos Internos del Puerto San Martín, esto coincide con la etapa del ciclo de vida de inicio que demanda de muchos procesos nuevos alineados con objetivos.
- El puerto San Martín está rodeado de características geográficas favorables para el desarrollo portuario, como son la longitud, dragado natural y clima, el colaborar con el desarrollo del potencial pesquero, agroindustrial y turístico en la zona de influencia, el conjunto de esfuerzos impulsará la competitividad de la Región Ica, alcanzando el puesto cuatro o cinco del Índice de Competitividad Regional del Perú en el corto plazo de dos o tres años.
- El desarrollo de clúster se encuentra en una etapa cero, porque el Puerto San Martín no cuenta con interconexión vía ferroviaria, si bien es cierto está próximo a inaugurarse un aeropuerto internacional pero esto no es suficiente porque también es deficiente la vía de acceso por carretera. Entonces el Puerto San Martín todavía está lejos de ser un clúster.

10.3 Recomendaciones Finales

- Desarrollar una agenda en común con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y el Gobierno Regional de Ica para buscar y encontrar una solución para la carretera Panamericana Sur en el tramo desde Chincha en ambos sentidos ya que es un nodo de congestión vehicular y el acceso al Puerto San Martín que actualmente es de un solo carril con tramos sin asfaltar.
- El Puerto San Martín debe adoptar una estructura organizacional del tipo matricial para ponerle foco a las Unidades de Negocio y a las estrategias para el cumplimiento del contrato de Concesión con el Estado Peruano y la rentabilidad para los accionistas.
- Realizar un acuerdo con el Puerto del Callao para que la carga que éste no pueda atender, sea inclusive por almacenamiento, sea derivada y atendida por el Puerto San Martín para de esta manera mitigar los tiempos muertos de carga y descarga.
- Desarrollar e implementar un plan de cuenta para una fuerza comercial de 10 vendedores que estén segmentados por sector industrial que hay en la región Ica, acompañado de una promoción del Puerto San Martín con sus ventajas y beneficios, ésta publicidad debe ser televisiva y por medios escritos.
- Para iniciar el camino a convertirse en clúster, en liderazgo conjunto con el Gobierno Regional de Ica, se debe promover un plan de comunicación e integración de todas las industrias de la región Ica promoviendo las ventajas y desarrollo del sector al que se conducirían si se convierten en un clúster.
- Dar a conocer y resaltar a todos los sectores industriales y a la población en general, que la Región Ica se encuentra actualmente en el puesto 6 del Índice de Competitividad Regional del Perú y los beneficios de subir de puesto cada año.

Misión: Brindar servicios portuarios de carga y descarga de contenedores, carga a granel sólido y carga seca para los principales sectores productivos de la región Ica, con infraestructura de primer nivel tecnológico logrando competitividad en el puerto, acompañado de personal adecuadamente remunerado e identificado con los principios de la empresa y el medio ambiente, mejorando la calidad de vida de los colaboradores.

Visión: Para el 2025, posicionarnos como un puerto multipropósito competitivo y sostenible en el Pacífico Sur de América, logrando la eficiencia de los servicios portuarios destinado al sector industrial y agroexportador, preservando el medio ambiente y promoviendo el emprendimiento de los pobladores de la región Ica y la zona de influencia mediante la generación de empleo.

INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO				PRINCIPIOS CARDINALES
ESTRATEGIAS	OLP1.- Para el 2025, el Puerto San Martín movilizará 55,000 TEUs (US\$ 5,8 millones) por año en carga de contenedores, y 1 860,000 TM (US\$ 9,1 millones) por año en carga a granel. A setiembre del 2015 el Puerto San Martín moviliza 1,386 TEUs (US\$ 148,000) y 1 437,771 TM (US\$ 7 millones) en carga a granel.	OLP2.- Para el 2025, el promedio trimestral en movimiento de carga contenedorizada será de 29 contenedores/hora y de carga a granel solido será 460 TM/hora. A setiembre del 2015 el Puerto San Martín moviliza 0 contenedores/hora y 164 TM/hora en carga a granel.	OLP3.- Para el 2025, se retendrá el 82% de la demanda del <i>hinterland</i> , que comprende las regiones de Ica, Huancavelica, Ayacucho y Apurímac. Actualmente sólo se atiende la demanda de la región Ica al 47%.	OLP4.- Para el 2025, tener una capacidad operativa que permita recibir embarcaciones hasta del tipo Panamax o de 50,000 a 80,000 toneladas de peso muerto (TPM). Actualmente se reciben naves del tipo Handy o de 10,000 a 30,000 toneladas de peso muerto (TPM).	POLITICAS
E1: Asociarse con exportadores de uva para ingresar al mercado del sudeste asiático	X		X	X	P1, P3, P7
E2: Desarrollar infraestructura en el puerto para atender barcos con mayor cantidad de carga.	X	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5
E3: Integración con operadores logísticos para recuperar el uso del puerto.	X	X	X	X	P1, P3, P4, P5, P6, P7
E4.- Implementar un terminal para embarcaciones de uso turístico			X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P7
E10: Formar alianzas con empresas internacionales exportadoras para asegurar el uso del Puerto.	X		X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7
E12: Alianza con Cetpro ICMA para capacitación en actividades portuarias.	X	X	X	X	P2, P5, P6, P7
TABLERO DE CONTROL	OCP 1.1 Del 2016 al 2018, incrementar en US\$ 1.5 millones por año el volumen de ventas por movimiento de carga y descarga de contenedores.	OCP 2.1 Del 2016 al 2020, se movilizará 13 contenedores/hora de carga.	OCP 3.1 Realizar ocho talleres para exportadores de la región Ica desde el 2016 al 2018.	OCP 4.1 Modernización de los amarraderos 3 y 4 y su dragado a 12 metros del 2016 al 2018.	
PERSPECTIVAS * Financiera * Clientes * Procesos * Aprendizaje	OCP 1.2 Del 2019 al 2021, incrementar en US\$ 450,000 por año el volumen de ventas por movimiento de carga y descarga de granel sólido.	OCP 2.2 Del 2021 al 2025, se movilizará 29 contenedores/hora de carga.	OCP 3.2 Firmar seis acuerdos comerciales con principales clientes entre el 2019 y el 2021.	OCP 4.2 Modernización de los amarraderos 1 y 2 y su dragado a 12 metros del 2019 al 2021.	TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVAS * Financiera * Clientes * Procesos * Aprendizaje
	OCP 1.3 Lograr que la utilidad operativa supere el 20% de los ingresos por venta del 2022 al 2025.	OCP 2.3 Entre el 2016 al 2020, se alcanzará 312 TM/hora de carga a granel sólido.	OCP 3.3 Del 2022 al 2025, lograr que los empleados se capaciten por lo menos 576 horas lectivas en actividades portuarias.	OCP 4.3 Del 2022 al 2025, ampliación del dragado a 14 metros de todos los amarraderos.	
		OCP 2.4 Del 2021 al 2025, se alcanzará 460 TM/hora de carga a granel sólido.			
			RECURSOS		
			ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
			PLANES OPERACIONALES		

Valores: (a) Liderazgo y autoridad, (b) Eficiencia y calidad, (c) Trabajo en equipo, (d) Responsabilidad social, (e) Compromiso, (f) Vocación de servicio, (g) Seguridad, y (h) Creatividad e innovación.

Código de ética: (a) Confianza y buena fe, (b) Compromiso con la seguridad física, (c) Desarrollo sostenible, y (d) Transparencia en gastos y tarifas portuarias.

10.4 Futuro del Puerto San Martín

La región Ica subirá su posición actual en el Índice de Competitividad Regional del Perú con el gran aporte y motor financiero, económico y social que generará el Puerto San Martín, para llegar al puesto cuatro y estar a pocos escalones de Lima Metropolitana y el Callao, solamente.

El Puerto San Martín se convertirá en el líder del desarrollo portuario de la región sur del Perú, rebasando al Puerto Matarani e Ilo. Su elemento diferenciador será estar rodeado de una reserva natural el cual conserva y promociona, además de colaborar con el desarrollo del turismo al poder recibir embarcaciones del tipo crucero para pasajeros.

El Puerto San Martín para el año 2015 recibirá embarcaciones de gran tamaño del tipo Panamax, lo cual significará que habrá un desarrollo y transformación para el Puerto y de la Región Ica. A continuación se reflejan datos de la situación actual y futura del Puerto San Martín en la Tabla 36.

Tabla 36 Situación Actual y Proyectada para el Puerto San Martín

Situación Actual y Proyectada para el Puerto San Martín

	Data actual (2015)	Data futura (2025)
Población del lugar (Ica)	841,125	859,784
Porcentaje de clientes (<i>market share</i>)	4.29%	5.42%
Ingreso promedio por cliente (anual)	US\$ 205,000	US\$ 310,000
Número de trabajadores	50	80
Sueldo promedio percibido por trabajador	S/. 1,300	S/. 2,200

Referencias

- Aeropuertos del Perú [ADP] (2014). *Nuevo terminal del aeropuerto internacional de Pisco*. Recuperado de <http://www.aeropuertosdelperu.aero/portal/es/noticias/aeropuerto-de-pisco.html>
- Aguilar *et. al.* (2006). Marco teórico. En M. Aguilar (Ed.). *Análisis de competitividad de los puertos peruanos*, (pp. 25-47). Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Avolio *et al.* (2009). Conclusiones y recomendaciones. En B. Avolio (Ed.). *Plan estratégico para el transporte ferroviario en el Perú*, (pp. 181-188). Juárez, México: Pearson.
- Agencia Andina, (2015, 28 de septiembre). Matarani moverá el 10% de la producción mundial de cobre. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/matarani-movera-10-produccion-mundial-cobre-noticia-1844285>
- Boyle, F. (2010, abril). Infraestructura portuaria regional y crecimiento. En Velarde, J. (Presidente), *Encuentro Económico - Región Ica*. Simposio desarrollado por el BCRP en la ciudad de Ica, Perú.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2010). Eje estratégico 5: Desarrollo regional e infraestructura. En R. Rey de Castro (Ed.). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*, pp. 181-224. Lima, Perú: CEPLAN.
- Chatman, T. (2014). La evolución del comercio marítimo internacional. En V. Chouvalov (Ed.). *El transporte marítimo 2014*, (pp. 1-28). New York, USA: UNCTAD.
- Comunidad Andina (2015). *Tráfico Portuario en la Comunidad Andina 2014: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú* (Documento Estadístico, SG de 700).
- D'Alessio, F. A. (2012). Planeamiento estratégico de los principales puertos del Perú. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

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

Doerr, O. & Sánchez, R. (2006). *Indicadores de productividad para la industria portuaria: Aplicación en América Latina y el Caribe* (CEPAL, División de Recursos Naturales e Infraestructura, Serie 112).

De Lange, P.W. (2004). Cluster as unit of analysis. En P.W. De Lange (Ed.). *The performance of seaports clusters*, pp. 9-17. Rotterdam, Holland: Erasmus Research Institute of Management.

De Lange, P.W. (2004). Cluster governance. En P.W. De Lange (Ed.). *The performance of seaports clusters*, pp. 53-70. Rotterdam, Holland: Erasmus Research Institute of Management.

Del Carpio, L. (2015, 4 de setiembre). Índice de competitividad Regional del Perú. En D'Alessio, F. (Presidente). Conferencia en CENTRUM Católica, Lima, Perú.

Dutta, S., Geiger, T., & Lanvin, B. (2015). The networked readiness index 2015: Taking the pulse of the ICT revolution. En S. Dutta (Ed.). *The global information technology report 2015*, (pp. 3-30). Geneva, Switzerland: WEF.

El Comercio (2014). *¿Qué puertos maneja el consorcio ganador del Puerto de Pisco?* Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/que-puertos-maneja-consorcio-ganador-puerto-pisco-noticia-1726579>

ENAPU (2015). *Reseña histórica*. Recuperado de <http://www.enapu.com.pe/web/contenido.php?id=1303316655>

Estrada, J. L. (2007). *Mejora de la competitividad de un puerto por medio de un nuevo modelo de gestión de estrategia aplicando el cuadro de mando integral* (Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España). Recuperado de http://oa.upm.es/535/1/JOSE_LUIS ESTRADA_LLAQUET.pdf

- Estrada, J. L. (2011, junio). *Puertos secos y generación de valor para las cargas del comercio internacional*. En Arbulú, M. (Presidente), XX Congreso Latinoamericano de Puertos, AAPA en Lima, Perú.
- Flórez, M. (1986). Pisco, Puerto General San Martín. En M. Flórez (Ed.). *Historia de los puertos del Perú*, (pp. 715-732). Lima, Perú: Instituto de Historia Marítima del Perú.
- Franco, D. & Cardoso, G. (2014). Evaluación de la competitividad de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura en los escenarios nacional e internacional. *Magazín Empresarial*, 10(23), 33-47.
- Gobierno Regional de Ica, Gerencia Regional de Desarrollo Económico. (2013). *Primer Plan de Competitividad Regional Ica 2014-2021*. Recuperado de http://www.regionica.gob.pe/pdf/grde/2014/plan_de_competitividad_2014_2021.pdf
- Gobierno Regional de Ica (2015). *Memoria de Gestión Institucional. Periodo 2014* (GORE Ica, Pliego 449).
- Gestión. (2015, 17 de junio). *MTC: Carretera entre Pisco y Chincha estará lista en diciembre*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mtc-carretera-entre-pisco-y-chincha-estara-lista-diciembre-2134961>
- Grupo Nogar (2015). *Paranaguá*. Recuperado de <http://gruponogar.es/terminales/paranagua/>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI] (2014). *Perú: Anuario de estadísticas ambientales 2013*, 59-75. (Biblioteca Nacional del Perú, N° 2014-00369).
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI] (2015). *Día mundial de la población*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1251/Libro.pdf

- La República. (2015, 5 de junio). *Comerciantes y pescadores rechazan se amplíe el puerto San Martín en Paracas*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresas/sociedad/5463-comerciantes-y-pescadores-rechazan-se-amplie-el-puerto-san-martin-en-paracas>
- Ley 27866. Ley de Trabajo Portuario. Presidencia de la República del Perú (2003).
- Ley 27943. Ley del Sistema Portuario Nacional. Congreso de la República del Perú (2003).
- Ley 27687. Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2005).
- Meza, A., Meza, R. Mori, G. & Ponce, L. (2014). *Planeamiento Estratégico del Terminal Portuario General San Martín* (Tesis para obtener el grado de magister, CENTRUM, Lima, Perú).
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Dirección de Planeamiento y Estudios Económicos, Autoridad Portuaria Nacional [APN] (2012). *Actualización del Plan Nacional de Desarrollo Portuario*.
- Nichelle, S. L. (2015, 25 de setiembre). Entrevista por J. L. Encarnación, L. A. Fuentes & J. C. Ramirez [Grabación en MP4]. Gerente de Desarrollo del Terminal Portuario Paracas. Miraflores, Lima.
- Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público [OSITRAN]. (2015). *Anexos del 16 al 21 al Contrato del Terminal Portuario General San Martín-Pisco*.
- Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público [OSITRAN]. (2015). *Plan de Negocios 2015-Consortio Puerto Paracas*.
- Patiño, E. (2015, 13 de noviembre). *Planes estratégicos y desarrollo portuario*. En D'Alessio, F. Dirección Estratégica. Disertación en clase en CENTRUM Católica. Lima. Perú.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. En M. E. Porter (Ed.). *Ser competitivo* (pp. 31-68). Barcelona, España: Deusto.

- Porter, M. E. (2008). Clúster y competencia. En M. E. Porter (Ed.). *Ser competitivo* (pp. 265-358). Barcelona, España: Deusto.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Fundamentos de la estructura organizacional. En S. P. Robbins (Ed.). *Comportamiento organizacional* (pp. 478-509). Juárez, México: Pearson.
- Román, G. (2012). El diamante marítimo. Una estrategia marítima para el desarrollo. *Revista de Marina*, 931(129), 543-550.
- Schwab, K. (2014). The global competitiveness index 2014–2015: Accelerating a robust recovery to create productive jobs and support inclusive growth. En K. Schwab (Ed.). *The global competitiveness report 2014-2015*, (pp. 3-51). Geneva, Switzerland: WEF.
- Simon, D. (2015, octubre). Terminal Portuario Paracas. En von Wedemeyer, J. (Presidente), *XIV Foro Internacional de Puertos 2015*. Simposio desarrollado en la Cámara de Comercio de Lima, Lima, Perú.
- Vier, T. B. (2010). *Hub ports: A case of study of port of Singapore* (Tesina de especialización, Universidad Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil). Recuperado de <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/60515/000862346.pdf>
- Zegarra, G. (2009). ¡Mamita, vienen los peruanos! *Perú Económico*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/27/articulos/276>.

Apéndice A: Entrevista al Sr. Sergio Luiz Nichelle

Organización: Terminal Portuario Paracas S.A.

Cargo: Gerente de Desarrollo

Lugar: Miraflores, Oficinas de TPP

Fecha: 25 de setiembre del 2015.

1. *¿Cómo se conformó el Terminal Portuario Paracas?*

- Somos un grupo conformados por 4 empresas familiares, el grupo Nogar es uno de ellos.

El grupo Nogar es un grupo español que es del rubro portuario. A parte de estar involucrados en otros rubros inmobiliarios, procesamiento de soya, maíz y tener seis terminales en Galicia, España donde se maneja alrededor de 5 millones de toneladas en España y aparte de eso tiene una sociedad con Pattac y Tucuman son los otros 2 socios son brasileños que ya hablo un poco más cada uno de ellos. El grupo Nogar tiene una sociedad en el terminal de contenedores de Paranagua TCP que está en el sur de Brasil, este puerto TCP nació en el 98 era un proyecto brownfield un proyecto es decir que ya tiene un comportamiento o sea que ya tiene operaciones es operativo sin embargo necesita una modernización, tal como TPP. Se empezó el proyecto este grupo de personas esas 3 compañías empezaron con un Consorcio en este proyecto de TCP a lo largo del desarrollo del proyecto vendieron parte de la participación pero siguen como accionistas del TCP este grupo maneja o envía 900 mil TEUs esta compañía Paranagua se convirtió en el segundo más importante puerto de contenedores de Brasil y maneja hoy día 900,000 TEUs de referencia 2,500 tomas enchufes para contenedores refrigerados que es otro grande rubros que nosotros vamos actuar en el puerto de Paracas, en el puerto de Pisco.

- Fortesolo es una empresa de donde vine yo, es una compañía que está presente en seis puertos brasileños tiene una concesión en Antonina está pegada en Paranagua, en la misma bahía de Paranagua está al sur de Brasil y maneja 4 millones y medio de toneladas. O sea que la suma las dos juntas manejan 9 millones y medio de toneladas en cuanto al rubro portuario,

aparte de eso las dos compañías del medio Pattac y Tucuman tiene concesiones que no están relacionadas al rubro portuario tiene concesiones en carreteras, tiene concesiones de peajes y reservas naturales son gestoras por ejemplo del parque natural de Tijuca Corcovado, Rio de Janeiro, cataratas de Iguazú las dos son gestoras del proyecto porque es la exportación del parque natural los trenes, buses, barcos que está dentro del parque. O sea todo lo que está alrededor del parque de Cataratas de Iguazú y una isla un parque natural que es una isla al Noreste de Brasil que se llama Fernando, es un grupo que en la suma de su experiencia nos habilita estar en una reserva natural, la suma nos hizo participar en este proyecto.

- Empecemos este proyecto en noviembre del 2013 desde el inicio como profesor, antes contratamos Einsten como asesor financiero, contratamos a la compañía especialista para estudio de demanda y aparte de eso nos reunimos con los potenciales clientes, clientes cautivos de Arequipa que ellos tomen nuestra zona ya comentaré más de demandas solo para fomentar que hicimos para participar en la licitación hicimos un estudio económico participamos en la licitación, ganamos la licitación el 30 de abril del año pasado del 2014 y firmamos el contrato el 21 de julio del 2014 y tomamos la concepción del el 21 de agosto del 2014. Recién cumplimos un año de concepción, tenemos 29 años por delante. En todo hay lo bueno y lo malo, estamos en un 65% dentro de la compañía brasileña un 35% español o sea que no tenemos socios vocales. Sin embargo hay un punto malo y bueno, el punto malo por no tener un socio peruano nos toca aprender todo lo que es por eso tenemos muchos asesores, por otro lado es bueno porque uno que mira desde afuera con experiencia portuaria, experiencia reserva naturales, a veces mira con ojos críticos más que uno que ya está involucrado.

2. ¿Cómo le ganaron a APM Terminal?

- Eran dos factores: el punto 1 era de tarifas mejor dicho por inversión, puso como reglas era una línea base de tarifas con descuentos máximos y el otro criterio era inversión complementaria, o sea un paquete de inversiones obligatorias. Si exactamente, un paquete que

es obligatorio lo que corresponde recoger en el muelle almacenes, maquinarias todo esto todo claro está en el contrato según esto plan de negocio del postor que sería que correspondería obligaciones complementarias.

- Depende de que potencial ve el postor en el puerto o no, eso no está claro no está explícito en el contrato que sería que correspondería al mercado que está por detrás todo lo que es obligatorio todo lo que es el paquete que ya está mencionado en el contrato que postor, que los postores ven como potencial. Bueno participaron de la licitación 8 grupos, 8 importantes Consorcios al final quedamos empatados con APM por el tema de tarifas es decir nosotros dos, nosotros Consorcios hicieron el descuento máximo de tarifas.

- El criterio 1 que les mencioné que era tarifas, cada rubro tiene su tarifa para resumir si la tarifa era 10 y el descuento máximo era 30% sobre 10 los dos consorcios hicieron así, un descuento máximo mientras los otros consorcios hicieron en este rubro 15, en otro rubro 20. Para mi modelo económico no es viable que haga un descuento máximo y nosotros nuestro modelo económico el APM era insumo de lo económico llegaron a la viabilidad del económico con descuento máximo de la tarifa y fuimos a la segunda fase de la licitación APM y nosotros. Nosotros ofrecimos 80 millones de inversiones complementarias mientras APM hizo 39 millones.

- Sin embargo, en la suma de inversiones nosotros tenemos 230 millones de dólares mientras nosotros vemos como potencial mucho más que esto, creo que, o sea somos muy seguros de estas inversiones y del potencial que tiene el puerto para alcanzar una rentabilidad económica que llegamos de esta forma así de sencillo. Claro que por detrás hay 80 millones de todos los rubros de todas las mercancías que buscamos, no siempre es bueno rectificar que nosotros como operadores portuarios no solo como puerto tenemos *know-how* para hacer actividades extras mientras APM tiene Neptunia, tiene Ransa. Nosotros claro dependemos de algunos operadores eso hace parte de una cadena logística, sin embargo nosotros tenemos áreas

y *know-how* para hacer servicios como de consolidación de contenedores como almacenes, como reparos de contenedores tenemos todo esto *know-how* para atraer clientes y de esta forma tener tantos intermediarios hacer ahorrar postor logístico, al exportador, al importador y en eso estamos.

3. *¿Ese es el valor agregado que tiene?*

- Exacto, o sea que esto es un poco nos habilita a tener este monto de inversión complementaria. La prensa, todo lo que está alrededor nos preguntaron, o sea 80 millones... nuestro problema no es hacer 80, vamos hacer mucho más que eso por nuestro plan de negocio claro todo esto tiene un objetivo al final que es el rubro de las compañías. Ese potencial que ustedes ven está basado en los estudios que hicieron APN porque hicieron un estudio para todo los puerto que se iban a concesionar, está basado en eso y ustedes mismos pueden tomar como base o ustedes mismos hacen su plan de negocios.

- Estamos basados claro que es una referencia, pero nosotros hicimos como les comente contratamos asesores para hacer estudio de demanda y no contentos con la demanda nosotros fuimos a las empresas tocamos las puertas de las Compañías.

4. *¿Una relación más directa para saber ya concretamente el pensamiento de la demanda ante un futuro nuevo puerto?*

- Así es, nosotros hacemos eso. Tocamos las puertas del importador y exportador, aunque haya intermediarios para operadores logísticos interactuando directamente con los exportadores e importadores nosotros vamos al fondo a ver cómo está la cosecha de uva, nosotros estamos en la cosecha de cebolla, a ver cómo está el mercado, o sea está en nuestra sangre nos gusta hacer esto. Estudiar el flujo logístico de cada uno de los clientes de los potenciales clientes y por eso le digo que si tenemos dominio de información del sur de demanda que tenemos. Es alguien que nos dijo y vamos a confiar en eso.

5. *Mas objetivo para poder determinar certeza que tanto puede ver una demanda ahí...*

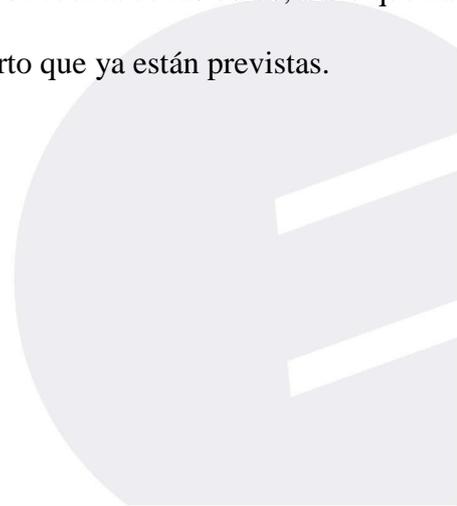
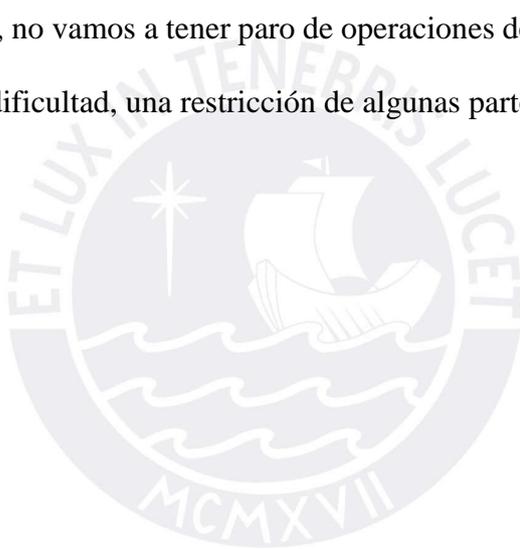
- Claro que es una demanda. Tiene diversas fases porque ahora mismo tenemos una estructura que les voy a enseñar, vamos a ir poco a poco mejorando la estructura desde el puerto de maquinaria y todo y cada una de las fases tiene una prospección distinta de mercado ahora mismo vamos atacar un 15% del mercado a la exportación de uva mientras tengamos grúas pórticos accederemos al 30%.

6. *Si bien es cierto la primera fase es obligatoria, eso lo que he leído, las otras 3 fases son en función de la demanda. ¿Lo tienen decidido?, ¿pueden apuntalar todos los contenedores o pueden apuntalar por ejemplo carga a granel por ejemplo es potencial de ustedes?*

- Si bueno, que decidimos en tanto al director al respecto si tenemos una fase obligatoria 1 hay que hacer si o si la primera fase y los perfiles de demandas que comentaste, en cuanto lleguemos los 2 millones 500 mil toneladas estamos a 1,800 toneladas más o menos anuales... En cuanto lleguemos a 2 mil millones quinientas mil tenemos que invertir en equipos para mejorar estructuras. En cuanto lleguemos 60,000 TEUs deberemos llegar 14 metros de profundidad de calado por decir; sin embargo, el directorio decidió por anticipar sobre esto, bajo punto de vista, reto que tenemos de desarrollar esos negocios para anticipar la demanda que tenemos, ya lo comentaré un poco más anticiparemos las inversiones y las haremos todas de golpe. Por explicar un poco calado por ejemplo, tema bastante relevante estamos con 10.3 accederíamos o llegaríamos 12 metros de una primera etapa y a 14 en una segunda etapa por fase del gatillo de demanda pero llegaremos a 14 metros de golpe... vamos hacer dragado a partir de febrero del año que viene a 14 metros.

7. *Claro para que hacerlo en 2 etapas creo que la lógica indicaría hacerlo mejor en uno solo, un solo gasto y es ahora.*

- Bueno les comentaba un poco de versiones, nuestro presupuesto dispone de 230 millones aunque nuestra obligación está en 210 millones con esto que ganamos la licitación 210 que por nuestro modelo económico financiero de 230 una vez más ratifico que la inversión sí que será mayor que la que hace un poco que son nuestras obligaciones contra diseño, construcción, operación no y transferencia. En resumen tenemos que diseñar, tener el proyecto ejecutivo financiar la obra parte 210 millones nuestra obligación tendrá un capital propio de un 30% de los socios y el resto todo será financiado por bancos que será conformado con un banco peruano y otros bancos extranjeros. O sea, que eso corresponde al proceso de financiación construcción propiamente dicha que se llevará a cabo a partir de febrero y tendrá un plazo aproximadamente 3 años a desarrollar este proyecto sin parar las operaciones. Eso es importante decir, no vamos a tener paro de operaciones del puerto por cuenta de las obras, claro que habrá una dificultad, una restricción de algunas partes del puerto que ya están previstas.



Apéndice B: Fotografías tomadas en visita presencial



Fotografía de la entrada al Puerto San Martín. Tomado el 14 de octubre del 2015.



Fotografía del amarradero 1 y 2 del Puerto San Martín. Tomado el 14 de octubre del 2015.



Fotografía del Aeropuerto Internacional de Pisco, administrado por Aeropuertos del Perú. Tomado el 14 de octubre del 2015.



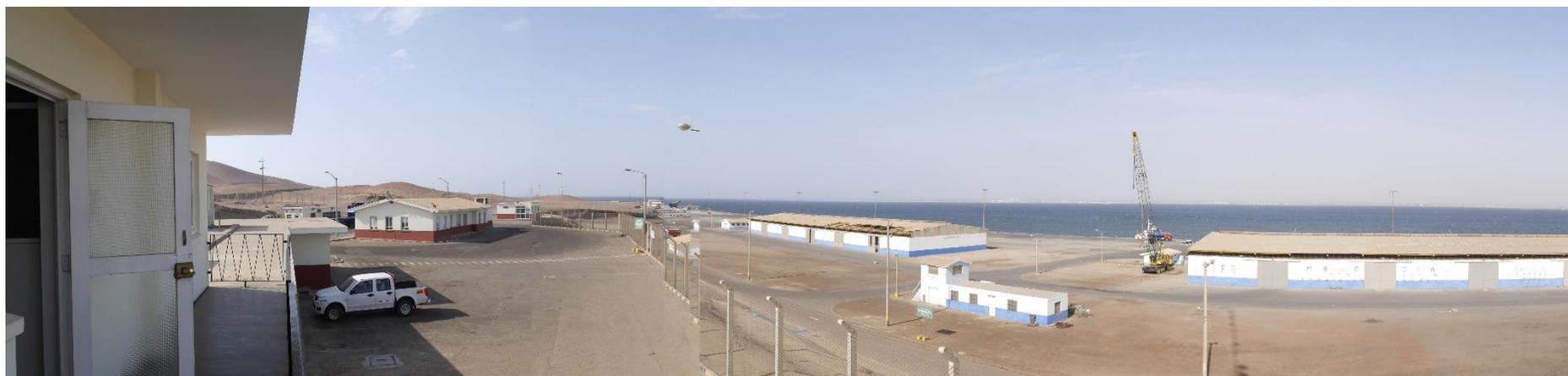
Fotografía de la zona de embarque del Aeropuerto Internacional de Pisco, administrado por Aeropuertos del Perú. Tomado el 14 de octubre del 2015.



Fotografía de oficinas del Puerto San Martín. Tomado el 14 de octubre del 2015.



Fotografía de camión con *container* saliendo del Puerto San Martín por la carretera Panamericana Sur. Tomado el 14 de octubre del 2015.



Fotografía con vista panorámica del Puerto San Martín. Tomado el 14 de octubre del 2015.

