

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Puerto del Callao

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

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

PRESENTADA POR

José Antonio Martínez Medina

Walter Rafael Tinajeros Álvarez

Milagros Zevallos Lugo

Yuri Zerpa Calderón

Asesor: Jorge Benzaquen de las Casas

Santiago de Surco, marzo del 2016

Resumen Ejecutivo

La presente tesis presenta el Plan Estratégico para el Puerto del Callao que busca conducirlo a ser el puerto de mayor competitividad de Sudamérica, elevando con ello también la competitividad del Perú. El estudio involucró a los tres operadores portuarios relacionados al comercio internacional, así como a la comunidad portuaria asociada a la misma actividad. La metodología utilizada fue la propuesta por D'Alessio (2012), basada en la dirección estratégica que analiza la situación actual del puerto para luego definir una visión plasmada en objetivos a largo plazo a ser alcanzados por un conjunto de estrategias.

En la actualidad el Puerto del Callao es el puerto más importante del Perú, por operar el 90% de las mercancías que ingresan y salen del país, el estudio revela que la concesión a operadores portuarios privados ha incrementado las fortalezas del puerto y que alcanzar los objetivos a largo plazo implica cumplir con el desarrollo de la infraestructura portuaria por parte de los tres operadores, incrementando los volúmenes de carga, así como de la integración de la comunidad portuaria y el aporte del Estado en el desarrollo de la infraestructura extra portuaria para conectar al puerto con el resto del país y Brasil. Las estrategias propuestas están alineadas a aprovechar las fortalezas y oportunidades así como a fortalecer las debilidades del puerto y neutralizar las amenazas. El Puerto del Callao reúne las condiciones necesarias para ser el puerto de mayor competitividad de Sudamérica, es necesaria la participación de todos los integrantes de la comunidad portuaria y esencialmente del Estado Peruano a través de la Autoridad Portuaria Nacional como ente coordinador que permita disponer de todos los recursos necesarios para alcanzar la visión al año 2025.

Abstract

The following thesis presents Callao Port Strategic Plan, which will conduct to be South America most competitive port, elevating with this Peru competitiveness. This analysis involves the three terminals related to international trade and the port community associated to this activity. The methodology used was proposed by D'Alessio (2012) based in strategic management, which analyze the actual port situation to define a vision that defines long term objectives to be reached by several strategies.

Nowadays, Callao Port it is the most important port in Peru, which operates 90% of the goods that enter or leave the country. This document reveals that the privatization of the terminals have been increasing the strengths and in order to reach long term objectives implies to continue with the development of the port infrastructure by the terminals administration, increasing volume, the integration of the port community and Government support in extra port infrastructure development to connect the port with the rest of the country and Brasil. Retained strategies are designed to take advantage of the strengths and opportunities, also to enforce the weaknesses and neutralize threats. Callao Port collets all conditions needed to be South America most competitive port, it is necessary the cooperation of all port community members, specially Peruvian Government thought the National Port Authority as the coordinator of all resources needed to reach 2025 vision.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General del Puerto del Callao	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	18
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	19
2.1 Antecedentes	19
2.2 Visión propuesta para el Puerto del Callao	25
2.3 Misión propuesta para el Puerto del Callao	25
2.4 Valores	25
2.5 Código de Ética	26
2.6 Conclusiones	26
Capítulo III. Evaluación Externa	28
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	28
3.1.1 Intereses nacionales Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	28
3.1.2 Potencial nacional.....	30
3.1.3 Principios cardinales.....	34
3.1.4 Influencia del análisis en el Puerto del Callao	36
3.2 Análisis Competitivo del País	37
3.2.1 Condiciones de los factores.....	38
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	39
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	40
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	41

3.2.5 Influencia del análisis en el Puerto del Callao	43
3.3 Análisis del Entorno PESTE	43
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	43
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	46
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	52
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	54
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	60
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	63
3.5 El Puerto del Callao y sus Competidores	64
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	64
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	65
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	65
3.5.4 Amenaza de los entrantes	66
3.5.5 Rivalidad de los competidores	66
3.6 El Puerto del Callao y sus Referentes	67
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	71
3.8 Conclusiones	74
Capítulo IV. Evaluación Interna	76
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	77
4.1.1 Administración y gerencia (A)	77
4.1.2 Marketing (M)	87
4.1.3 Operaciones (O)	93
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	102
4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)	107
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	109

4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T).....	111
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	113
4.3 Conclusiones	113
Capítulo V. Intereses del Puerto del Callao y Objetivos de Largo Plazo	115
5.1 Intereses del Puerto del Callao	115
5.2 El Potencial del Puerto del Callao.....	116
5.3 Principios Cardinales.....	118
5.3.1 Influencia de terceras partes	119
5.3.2 Lazos pasados y presentes.....	120
5.3.3 Contrabalance de intereses	123
5.3.4 Conservación de enemigos.....	124
5.4 Matriz de Intereses del Puerto del Callao.....	124
5.5 Objetivos a Largo Plazo	124
5.6 Conclusiones	126
Capítulo VI. El Proceso Estratégico	128
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	128
6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).....	134
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)	134
6.4 Matriz Interna y Externa (IE).....	137
6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)	138
6.6 Matriz de Decisión (MDE).....	139
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE).....	141
6.8 Matriz Rumelt (MR).....	141
6.9 Matriz de Ética (ME).....	141
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	145

6.11 Matriz de Estrategia vs. OLP.....	146
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	146
6.13 Conclusiones.....	150
Capítulo VII. Implementación Estratégica.....	151
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	151
7.2 Recursos asignados a los Objetivos Corto Plazo	151
7.3 Políticas asignadas a los Objetivos de Corto Plazo.....	156
7.4 Estructura del Puerto del Callao.....	157
7.5 Medio Ambiente y Ecología – Responsabilidad Social	158
7.6 Recursos Humanos y Motivación	160
7.7 Gestión del Cambio.....	160
7.8 Conclusiones	161
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	163
8.1 Perspectivas de Control.....	163
8.2 Tablero de Control Integrado	164
8.3 Conclusiones	167
Capítulo IX: Competitividad del Puerto del Callao.....	168
9.1 Análisis Competitivo del Puerto del Callao.....	168
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto del Callao	172
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Puerto del Callao	179
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	183
9.5 Conclusiones	184
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	186
10.1 Plan Estratégico Integral	186
10.2 Conclusiones Finales.....	186

10.3 Recomendaciones Finales	191
10.4 Futuro del Puerto del Callao	192
Referencias	193
Apéndice A: Entrevista Gerente General Navesur.....	204
Entrevista Gerente General IPH Grupo Logístico.....	208



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Especificaciones generales del Terminal Norte</i>	4
Tabla 2. <i>Especificaciones por Muelle del Terminal Norte</i>	4
Tabla 3. <i>Etapas de desarrollo del Terminal Norte</i>	6
Tabla 4. <i>Especificaciones del Terminal Sur</i>	8
Tabla 5. <i>Movimiento de contenedores en Puertos de América Latina y El Caribe, Ranking 2014</i>	13
Tabla 6. <i>Misión y visión de puertos referentes</i>	22
Tabla 7. <i>Misión y visión de los operadores portuarios del Puerto del Callao</i>	23
Tabla 8. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	30
Tabla 9. <i>Variaciones porcentuales del Producto Bruto Interno año base 2007</i>	33
Tabla 10. <i>Ranking de Calidad Portuaria 2015</i>	41
Tabla 11. <i>Crecimiento económico mundial 2015 Al 2017</i>	48
Tabla 12. <i>Crecimiento del PBI en la Eurozona</i>	49
Tabla 13. <i>Variaciones porcentuales inflación 2010-2014</i>	51
Tabla 14. <i>Población emigrante e inmigrante por departamento para el año 2007</i>	53
Tabla 15. <i>Ingreso promedio mensual, según ámbito geográfico, 2004-2013 (Nuevos Soles)</i> .54	54
Tabla 16. <i>Ranking de preparación tecnológica (2014-2015)</i>	55
Tabla 17. <i>Evaluación de los factores externos (MEFE)</i>	64
Tabla 18. <i>Matriz de perfil competitivo (MPC)</i>	72
Tabla 19. <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	73
Tabla 20. <i>Naves recibidas a nivel nacional</i>	88
Tabla 21. <i>Naves recibidas a nivel nacional según tipo de nave</i>	88
Tabla 22. <i>Proyección de Tráficos e Ingresos 2015</i>	91
Tabla 23. <i>Contenedores y Carga en General 2011 – 2016</i>	91

Tabla 24. <i>Evaluación Histórica de Tráfico e Ingresos Portuarios al 2014</i>	93
Tabla 25. <i>Incremento de Volúmenes de Carga de 2013 a 2014</i>	96
Tabla 26. <i>Toneladas embarcadas por concentrado 2014</i>	97
Tabla 27. <i>Toneladas embarcas almacén de origen 2014</i>	98
Tabla 28. <i>Toneladas embarcadas Real e Iniciativa Privada 2014</i>	98
Tabla 29. <i>Toneladas embarcadas por Concentrado 2015</i>	99
Tabla 30. <i>Toneladas embarcadas por Almacén de origen 2015</i>	100
Tabla 31. <i>Estado de Ganancias y Pérdidas DP World Callao</i>	103
Tabla 32. <i>Estado de Ganancias y Pérdidas APM Terminals Callao</i>	104
Tabla 33. <i>Estado de Ganancias y Pérdidas Transportadora Callao</i>	106
Tabla 34. <i>Inversión DP World Callao</i>	106
Tabla 35. <i>Evolución Histórica anual de las inversiones ejecutadas al 2014</i>	112
Tabla 36. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos del Puerto del Callao</i>	113
Tabla 37. <i>Matriz de los Intereses Organizacionales del Puerto del Callao</i>	126
Tabla 38. <i>Matriz Foda del Puerto del Callao</i>	133
Tabla 39. <i>Factores Determinantes para el Puerto del Callao</i>	135
Tabla 40. <i>Matriz de Decisiones del Puerto del Callao</i>	140
Tabla 41. <i>Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE) para el Puerto del Calla</i> .	142
Tabla 42. <i>Matriz Rumelt para el Puerto del Callao</i>	144
Tabla 43. <i>Matriz de Ética para el Puerto del Callao</i>	147
Tabla 44. <i>Matriz de Estrategia vs. OLP para el Puerto del Callao</i>	148
Tabla 45. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del Puerto del Callao</i>	149
Tabla 46. <i>Objetivos de Corto Plazo para el Puerto del Callao</i>	152
Tabla 47. <i>Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	153
Tabla 48. <i>Políticas asignadas para las estrategias</i>	157

Tabla 49. <i>Impactos Ambientales y Medidas de Mitigación</i>	159
Tabla 50. <i>Tablero de Control Integrado del Puerto del Callao</i>	165
Tabla 51. <i>Indice de Desempeño Logístico</i>	172
Tabla 52. <i>Principales magnitudes del clúster logístico del Callao</i>	182
Tabla 53. <i>Plan Estratégico Integral del Callao</i>	187



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xiii
<i>Figura 1.</i> Ubicación del Puerto del Callao en Lima Metropolitana.	1
<i>Figura 2.</i> Ranking de puertos de Sudamérica y El Caribe por número de contenedores.	2
<i>Figura 3.</i> Vista de las gruas Post Panamax del Terminal Norte Multipropósito.	3
<i>Figura 4.</i> Etapas de desarrollo del Terminal Norte.	3
<i>Figura 5.</i> Vista del Terminal Sur operado por DP World Callao.	8
<i>Figura 6.</i> Vista de la faja transportadora de concentrado de minerales.	9
<i>Figura 7.</i> Distribución del Puerto del Callao en los operadores portuarios.	11
<i>Figura 8.</i> Evolución del tamaño máximo y medio de buques de 2000 a 2015.	12
<i>Figura 9.</i> Evolución de capacidad total semanal en las rutas principales de América del Sur con otros macro regiones, 2010 – 2015 En TEU.	13
<i>Figura 10.</i> Red vial del sistema nacional de carreteras.	15
<i>Figura 11.</i> Infraestructura ferroviaria a nacional 2014.	16
<i>Figura 12.</i> Infraestructura aeroportuaria.	17
<i>Figura 13.</i> Gasto público en educación, total (% Del PIB).	39
<i>Figura 14.</i> Crecimiento del PBI en Sudamérica 2015.	50
<i>Figura 15.</i> Variación porcentual del PBI: 2008 – 2017.	50
<i>Figura 16.</i> Relación entre el PBI per cápita y gasto en investigación y desarrollo.	56
<i>Figura 17.</i> Relación entre el PBI per cápita e importaciones de TIC al 2011.	57
<i>Figura 18.</i> El cambio climático en cifras.	62
<i>Figura 19.</i> Organigrama APM Terminals Callao 2015.	79
<i>Figura 20.</i> Inversiones realizadas por APM Terminals Callao.	80
<i>Figura 21.</i> Principales datos de DP World en el Mundo.	81
<i>Figura 22.</i> Organigrama de Transportadora Callao.	83

<i>Figura 23.</i> Organigrama institucional de la Autoridad Portuaria Nacional.....	85
<i>Figura 24.</i> Comparación de volúmenes de carga de 2013-Y2014 APM Terminals Callao....	89
<i>Figura 25.</i> Número de naves atendidas respecto al 2013.....	90
<i>Figura 26.</i> Comparativo distribución de carga 2013- 2014 APM Terminals Callao.	90
<i>Figura 27.</i> Muelle Sur a la fecha.....	92
<i>Figura 28.</i> Desarrollo de las actividades en el Puerto del Callao.....	93
<i>Figura 29.</i> Comunidad portuaria.....	94
<i>Figura 30.</i> Esquema de la función logística y servicios del puerto.....	95
<i>Figura 31.</i> Participación de embarques 2014.....	96
<i>Figura 32.</i> Embarque a granel por terminal TCSA 2014.....	97
<i>Figura 33.</i> Toneladas embarcadas en porcentajes.....	97
<i>Figura 34.</i> Toneladas embarcadas almacén de origen en porcentajes.....	98
<i>Figura 35.</i> Toneladas embarcadas real e iniciativa privada 2014 en porcentajes.....	99
<i>Figura 36.</i> Embarque a granel por terminal TCSA.....	99
<i>Figura 37.</i> Toneladas embarcadas en porcentajes 2015.....	100
<i>Figura 38.</i> Toneladas embarcadas almacén de origen 2015 en porcentajes.....	100
<i>Figura 39.</i> Toneladas embarcadas almacén de origen 2015 en porcentajes.....	102
<i>Figura 40.</i> Inversión APM Terminals Callao.....	105
<i>Figura 41.</i> Proyecto sistema de despacho aduanero.....	111
<i>Figura 42.</i> Ubicación geoestratégica del Puerto del Callao.....	117
<i>Figura 43.</i> Stakeholders del Puerto del Callao.....	119
<i>Figura 44.</i> Ruta del Ferrocarril del Centro.....	121
<i>Figura 45.</i> Instalaciones portuarias de uso público.....	122
<i>Figura 46.</i> Instalaciones portuarias de uso privado.....	122
<i>Figura 47.</i> Concesiones portuarios otorgadas.....	123

<i>Figura 48.</i> Matriz PEYEA del Puerto del Callao	136
<i>Figura 49.</i> Matriz BCG para el Puerto del Callao	137
<i>Figura 50.</i> Matriz interna y externa para el Puerto del Callao	138
<i>Figura 51.</i> Matriz gran estrategia del Puerto del Callao.....	139
<i>Figura 52.</i> Estructura para el Puerto del Callao	158
<i>Figura 53.</i> Perspectivas de control.	164
<i>Figura 54.</i> Ranking regional del índice global de competitividad	169
<i>Figura 55.</i> Mapa de competitividad global – Latinoamerica.....	170
<i>Figura 56.</i> Ubicación del Perú en el componente de calidad de infraestructura portuaria....	171
<i>Figura 57.</i> Promedio de días para exportar e importar un contenedor en Brasil.	175
<i>Figura 58.</i> Promedio de días para exportar e importar un contenedor en Chile..	176
<i>Figura 59.</i> Promedio de días para exportar e importar un contenedor en Colombia.....	176
<i>Figura 60.</i> Promedio de días para exportar e importar un contenedor en Perú.	176
<i>Figura 61.</i> Documentos promedio para exportar e importar un contenedor en Brasil.....	177
<i>Figura 62.</i> Documentos promedio para exportar e importar un contenedor en Chile.....	177
<i>Figura 63.</i> Documentos promedio para exportar e importar un contenedor en Colombia....	178
<i>Figura 64.</i> Documentos promedio para exportar e importar un contenedor en Perú.	178
<i>Figura 65.</i> Cadena de valor de clúster de logística en el Callao.....	183

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.

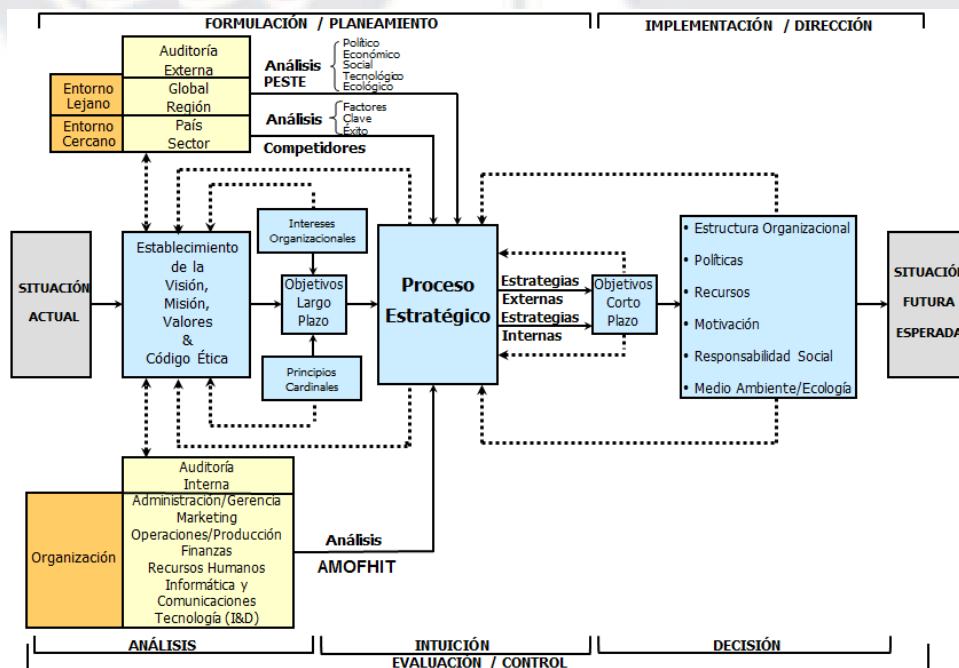


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

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 compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General del Puerto del Callao

1.1 Situación General

Ubicado a 15 kilómetros de la capital del país, Lima, (ver Figura 1) el Puerto del Callao es el más grande del Perú y de la costa oeste del pacifico sur. Está situado en la costa central, en el Departamento de Lima, Provincia Constitucional del Callao, Distrito del Callao, en las coordenadas Latitud Sur: $12^{\circ} 03' 00''$ y Longitud Oeste $77^{\circ} 08' 40''$. En el Puerto del Callao se realizan diversas actividades, tales como comercio exterior, pesca, manufactura, actividades militares, entre otras, sin embargo, para efecto de todo análisis, en adelante, se considerará sólo los terminales relacionados al comercio exterior: terminal norte, terminal sur y el terminal de embarque de concentrados de minerales, con datos tomados al cierre de noviembre 2015. El Terminal Norte es un terminal marítimo multipropósito, diseñado para el manejo de carga contenerizada y carga general y cuya administración recae en APM Terminals Callao; el terminal sur es un terminal exclusivo para manejo de carga en contenedores y es administrado por Dubais Ports World Callao (DP World Callao); el terminal de embarque de concentrados de minerales, que se complementa con una faja transportadora tubular que lleva el material hasta el mismo buque disminuyendo el impacto ambiental, es administrado por Transportadora Callao.

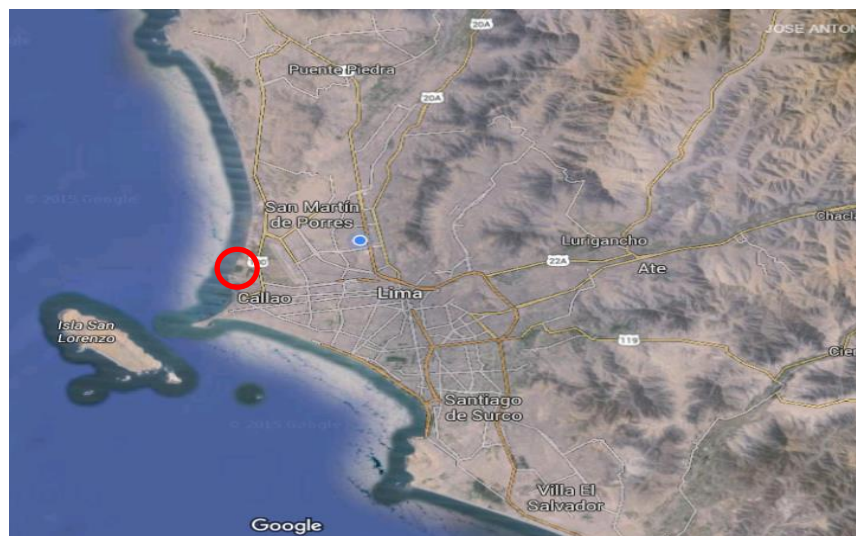


Figura 1. Ubicación del Puerto del Callao en Lima Metropolitana.

Para comprender la importancia del Puerto del Callao, en el año 2014 éste se ubicó en el puesto seis a nivel de Sudamérica y el Caribe por el movimiento de carga de contenedores según la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) con una cantidad de 1'992,473 *twenty-foot equivalent unit* (TEU). De acuerdo al ranking de los mejores puertos de América Latina 2015, donde no solo se considera el movimiento de TEU, sino también, actividad portuaria, infraestructura, conectividad, marco social y político y contexto económico, y se mide a través del índice de calidad de los servicios portuarios, el Puerto del Callao se encuentra en el puesto siete (América Económica, 2015). En la Figura 2 se puede observar el mapa de América Latina y el Caribe indicando los puertos principales y su ranking de acuerdo a la unidad de medición estándar (TEU).



Figura 2. Ranking de puertos de Sudamérica y el Caribe por número de contenedores. Tomado de “Perfil Marítimo y Logístico de América Latina y el Caribe” por CEPAL, 2015. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/infografias/ranking-de-puertos-los-top-20-en-america-latina-y-el-caribe-en-2014>

APM Terminals Callao pertenece al grupo danés A.P. Moller Maersk, un conglomerado de negocios con más de 100 años de experiencia y liderazgo en la industria marítima. Gestionan un portafolio de más de 60 puertos y terminales, 171 terminales de servicios terrestres, una cartera de siete proyectos de nuevos terminales en regiones estratégicas, así como una plana de más de 20,000 profesionales en 68 países.

APM Terminals Callao se adjudicó la concesión del Terminal Norte Multipropósito del Puerto del Callao en abril de 2011, por un periodo de treinta años, iniciando operaciones en julio del mismo año. Es socio mayoritario del terminal junto con Terminal Investment Limited (TIL) y la empresa peruana Central Portuaria (ver Figura 3).



Figura 3. Vista de las grúas Post Panamax del Terminal Norte Multipropósito operado por APM Terminals Callao

En la tabla 1 se presenta las especificaciones generales del Terminal Norte en cuanto a su infraestructura actual: capacidad, grúas pórtico, grúas móviles, grúas de patio, eslora, profundidad y condiciones climáticas; en la tabla 2, se muestra la funcionalidad del Terminal Norte por muelle, contado con cuatro muelles multipropósito, un muelle de hidrocarburos, un muelle de gráneles y un muelle mixto de contenedores y minerales, cada uno se detalla respecto a su longitud, profundidad, ancho y altura de muelle (en marea alta y en marea baja).

Tabla 1

Especificaciones generales del Terminal Norte

Especificaciones generales	
Capacidad TEU	800,000
Capacidad TM de carga general	12'000,000
Grúas pórtico STS Super Post Panamax	4 x 23 contenedores de alcance
Grúas pórtico STS Panamax	2 x 13 contenedores de alcance
Grúas móviles MHC Post Panamax	4 x 19 contenedores de alcance
Grúas de patio RTG eléctricas	12 grúas
Grúas de patio RTG	2 grúas
Conexiones reefer	417
Eslora máxima autorizada	390 m.
Profundidad canal de acceso	16 m.
Restricciones climáticas	Neblina

Nota. Información publicada en el portal web de operador portuario del Terminal Norte. Tomado de APM Terminals Callao. Recuperado de <https://www.apmterminalscallao.com.pe/default.aspx?id=22&articulo=13>

Tabla 2

Especificaciones por Muelle del Terminal Norte

Muelle	Amarradero	Operación	Longitud m	Profundidad m	Ancho m	Altura de muelle M	
						Marea baja	Marea alta
Muelle 1	Lado A	Multipropósito	182.8	10	30	3	2
Muelle 2	Lado B	Multipropósito	182.8	10	82.8	3	2
	Lado A						
Muelle 3	Lado A	Multipropósito	182.8	10	82.8	3	2
	Lado B						
Muelle 4	Lado A	Multipropósito	182.8	10	30	3	2
	Lado B						
Muelle 5	Lado A	Contenedores	390	12.5	182	3	2
	Lado B	Minerales	182	11			
	Lado C	Contenedores	Obras civiles				
	Lado D						
Muelle 7	Lado A	Hidrocarburos	262.87	11.5	N/A	3	2
	Lado B			10			
Muelle 11	Lado A	Graneles			Obras civiles		

Nota. Información publicada en el portal web de APM Terminals Callao. Recuperado de <https://www.apmterminalscallao.com.pe/default.aspx?id=22&articulo=13>

El plan de modernización para el Terminal Norte se divide en cinco etapas de construcción que se realizarán en 10 años (a partir del 2012), representa una inversión de alrededor de 750 millones de dólares americanos y es parte del contrato de concesión que se firmó con el Estado Peruano. Al finalizar las cinco etapas de modernización, el Terminal Norte contará con una capacidad para manejar hasta tres millones de TEU anuales y 15 millones de toneladas métricas (TM) de carga general al año. Las etapas a desarrollar, desde la etapa uno hasta la etapa cinco, se exponen de manera detallada en la tabla 3 y de manera visual en la Figura 4.



Figura 4. Etapas de desarrollo del Terminal Norte.

Tomado del portal web de APM Terminals Callao. Recuperado de <https://www.apmterminalsallao.com.pe/default.aspx?id=15&articulo=6>

Las líneas navieras que atracan en el terminal norte son Mediterranean Shipping Company (MSC), Maersk, Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV), American President Lines (PIL), Mitsui O.S.K. Lines (MOL), Compagnie Generale Maritime (CMA-CGM), China Ocean Shipping Company (COSCO), Evergreen, Pacific International Lines (PIL), Wan Hai, Consorcio Naviero Peruano (CNP), Hyundai, Seaboard, Interocean, Trinity, BBC Chartering, Intermarine, Nippon Yusen Kabushiki (NYK), Wallenius, Eukor, Hyundai

Glovis, Huegh Autoliners, Compañía Chilena de Navegación Interoceánica, Thorco, Odfjell
Vapores y Oslo Bulk.

Tabla 3

Etapas de desarrollo del Terminal Norte

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
Trabajos	Trabajos	Trabajos	Trabajos	Trabajos
Expansión del muelle 5	Expansión del muelle 11	Demolición parcial de muelles 1 y 2	Demolición parcial de muelles 3 y 4	Construcción de tercera sección de muelle principal (315 mts.)
Construcción de tuberías de líquido subterráneas	Construcción de faja transportadora de granos subterránea	Construcción de primera sección de muelle principal (300 mts.)	Construcción de segunda sección de muelle principal (300 mts.)	Dragado de hasta 16.00 metros
Construcción de nuevas oficinas administrativas y talleres	Dragado de hasta 16.00 metros	Dragado de hasta 16.00 metros	Dragado de hasta 16.00 metros	Ampliación del patio de contenedores
Dragado de hasta 16.0 metros en muelle 5		Ampliación del patio de contenedores	Ampliación del patio de contenedores	Remodelación de patio de carga fraccionada
Ampliación de patio de contenedores				Construcción de un silo nuevo para 25.000 toneladas
Equipos:	Equipos:	Equipos:	Equipos:	Equipos:
4 grúas pórtico de muelle Post Panamax	1 grúa móvil	3 grúas pórtico de muelle Post Panamax	3 grúas pórtico de muelle Post Panamax	3 grúas pórtico de muelle Post Panamax
1 grúa pórtico de muelle Panamax	1 descargador de granos continuo	grúas pórtico de patio eléctricas	9 grúas pórtico de patio eléctricas	9 grúas pórtico eléctricas
3 grúas móviles		18 tractores de patio	3 montacargas de 5 a 10 toneladas	18 tractores de patio
12 grúas pórtico de patio eléctricas		18 remolques	18 tractores de patio	18 remolques
20 tractores de patio			2 Empty Handlers	1 Empty Handlers
30 remolques			18 remolques	
7 reach stackers				
3 empty handlers				
Año ejecución:	Año ejecución:	Año ejecución:	Año ejecución:	Año ejecución:
2012 - 2015		2015 – 2016	2017 - 2019	2020 – 2022

Nota. Adaptado de Material Comercial de APM Terminals Callao

El Terminal Sur, también se encuentra concesionado a la empresa DP World Callao, la cual forma parte del portafolio de DP World, operador portuario líder internacional en operaciones logísticas, desarrollo de nuevos terminales portuarios y servicios relacionados al rubro marítimo. A nivel global, DP World, adquiere estratégicamente le empresa estadounidense CSX World Terminals a principio del 2005, la cual presentaba operaciones portuarias importantes en Hong Kong, China, Australia, Alemania, República Dominicana y Venezuela, así como el proyecto en desarrollo de la terminal de Pusan Newport (PNC) en Corea del Sur y nuevos desarrollos en la India y el Medio Oriente.

Un año después, en marzo del 2006, DP World Callao adquiere la gigantesca compañía inglesa P&O, logrando con ello un extraordinario incremento en el rendimiento combinado de la empresa de 35 millones de TEU en el 2005 a 42 millones de TEU en el 2006. El portafolio de DP World desde América hasta Asia, manejó más de 43.4 millones de TEU en el 2009.

El Terminal Sur (ver Figura 5) dio inicio a sus operaciones en mayo del 2010 y cuenta con la más alta tecnología de punta para el manejo de operaciones portuarias. La fecha de suscripción del contrato fue el 24 de julio del 2006 con una vigencia de 30 años, el cual comprende dos fases de desarrollo. Fase uno, la cual ya ha sido ejecutada al 100%, construcción del terminal de contenedores con un frente de atraque de 650 m., que corresponde a dos amarraderos, la longitud del muelle es de 650 m de longitud, siendo el ancho de la plataforma suspendida de 23.4 m., el total de las áreas asociadas a las operaciones del terminal son de 22.8 hectáreas. La fase dos, comprende la ampliación del frente de atraque hasta 960 m., de longitud, que corresponde a tres amarraderos, el total de las áreas asociadas a las operaciones del terminal son de 30.3 hectáreas. Esta etapa debió iniciarse desde el 2015, sin embargo, actualmente se ha presentado unos trámites burocráticos entre DP World Callao y OSITRAN que han retrasado su inicio.



Figura 5. Vista del Terminal Sur operado por DP World Callao.

Los equipos portuarios comprometidos para la fase uno son seis grúas pórtico de muelle, dieciocho grúas *transtainer* o grúas de patio RTG, treinta y seis tracto camiones, dos *reach stacker*. Mientras que para la fase dos: seis grúas pórtico de muelle, dieciocho grúas *transtainer* o grúas de patio RTG, treinta y seis tracto camiones, dos *reach stacker*". En la tabla 4 se muestra las especificaciones del Terminal Sur, tanto en infraestructura como en equipos.

Tabla 4

Especificaciones del Terminal Sur

Especificaciones generales	
Muelle	650 metros
Calado	16 metros en el amarradero
Patio de contenedores	21.5 hectáreas con capacidad para almacenar 850 mil TEU anuales
Capacidad para almacenar contenedores refrigerados	240 conectores más conectores móviles adicionales
Grúas Post Panamax	6
Grúas de patio (RTG)	18
Chasis y trailers	30
Porta contenedores (Reach Stackers)	2
Porta contenedores de vacíos (Empty Handlers)	2
Carriles de entrada para contenedores	6
Carriles de salida para contenedores	4

Nota. Adaptado de portal web de DP World Perú. Recuperado de http://www.dpworldcallao.com.pe/faces/home?_afLoop=20566477682376185&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#%2Foracle%2Fwebcenter%2Fportalapp%2Fpages%2Fnosotros%2Finfraestructura.jspx%40%3F_a df.ctrl-state%3Dwbr5ig3sy_38

Transportadora Callao (TCSA), está conformada por cinco empresas Impala Perú S.A.C., Perubar S.A., Sociedad Minera El Brocal S.A.A., Minera Chinalco Perú S.A. y Santa Sofía Puertos S.A., presentó a Pro Inversión y a la Autoridad Portuaria Nacional el Proyecto del “Terminal de Embarque y Faja Transportadora Tubular para Concentrados de Minerales en el Puerto del Callao”, como una iniciativa privada para construir una faja transportadora fija (ver *Figura 6*) y un terminal de embarque para concentrados de minerales adyacente al rompeolas norte del puerto del Callao, con la finalidad de transportar y embarcar concentrados de minerales desde los almacenes existentes en el Puerto de Callao hasta los barcos. Esta iniciativa privada fue presentada en agosto de 2009.



Figura 6. Vista de la faja transportadora de concentrado de minerales
Tomado de portal web de Transportadora Callao. Recuperado de
<http://transportadoracallao.com.pe/>

Transportadora Callao, firmó el Contrato de Concesión con el Estado de la República del Perú el 28 de enero de 2011, la construcción se culminó en abril de 2013, con una inversión de US\$ 163 millones.

El sistema de faja transportadora está diseñado para transportar 2.000 toneladas de concentrado húmedo por hora, que es cinco veces más que la capacidad de transporte hasta antes de su implementación. Inicialmente el terminal de embarque podrá atender 3,7 toneladas métricas durante el primer año de operación hasta seis TM anuales en 20 años. Estas modernas instalaciones se caracterizan porque todo el proceso, desde la

salida de los almacenes hasta el embarque en el nuevo terminal, se realiza de manera cerrada y segura, en todo momento los concentrados de minerales se encuentran aislados del medio ambiente. En 20 años, se tiene estimado incrementar la capacidad de embarque hasta seis millones de TM anuales de concentrado de minerales. Esta obra de infraestructura traerá eficiencia, ahorros y competitividad a la minería en nuestro país, además de beneficios ambientales y sociales que contribuirá al desarrollo del sector minero peruano. Según el contrato de concesión, APM Terminals Callao deja de operar carga de minerales con el inicio de las operaciones de Transportadora Callao. (El Comercio, 2015, párr. 5)

El portal web de Transportadora Callao describe la infraestructura y operatividad del terminal de minerales de la siguiente manera:

Es una estructura de concreto armado de 220 metros de largo por 21 metros de ancho, construida sobre 93 pilotes tubulares de acero de 1,016 mm de diámetro y 19 mm de espesor de pared, en acero estructural ASTM A572. El tablero del muelle está conformado por vigas prefabricadas de concreto armado que llegan sobre los cabezales de los pilotes; sobre las vigas se tiene una losa de concreto formada por piezas prefabricadas de concreto conectadas por vaciados de concreto in situ. Todas las vigas longitudinales, transversales y losas, son prefabricadas de concreto armado, las cuales en una primera etapa fueron prefabricadas en tierra, trasladadas y montadas sobre los pilotes y, en una segunda etapa, se procedió con el armado y vaciado “in situ” de las vigas y losas, para constituir un tablero monolítico. (2015, p. 1)

Conocidos los tres operadores portuarios del Puerto del Callao, en la Figura 7, se presenta su distribución geográfica en el puerto.

El comercio internacional está orientándose a la utilización de buques cada vez más grandes para aprovechar la economía de escalas, por esto, es imprescindible contar con la

infraestructura portuaria adecuada para recibirlos, así lo evidencia CEPAL (2015) en su Boletín Marítimo y Logístico 58, que “desde el año 2005 se ha tenido un incremento en la utilización de barcos de mayor tamaño”.



Figura 7. Distribución del Puerto del Callao en los operadores portuarios.

De acuerdo con la CEPAL, en el 2014 el puerto del Callao tuvo un crecimiento de 8.7% en el movimiento de contenedores llegando a la cifra de 1'992,473 millones de TEU ocupando el sexto lugar en Latinoamérica.

El promedio regional de 1,3%, sin embargo, dio cuenta de un estancamiento del crecimiento del movimiento portuario, tomando en cuenta que la actividad creció 1,7% en 2013, 5,8% en 2012 y 13,8% en 2011. El ranking general es liderado por el puerto de Balboa en Panamá que movió 3.4 millones de contenedores. Le sigue el puerto de Colón del mismo país, con un total de 3.2 millones de contenedores movilizados. En la región existió una alta heterogeneidad en el crecimiento de los puertos: suben la costa oeste de América del Sur

(5,3%), México (4,0%) y América Central (3,4%); bajan la costa Este de América del Sur (-2,2%) y el Caribe (-8,2%).

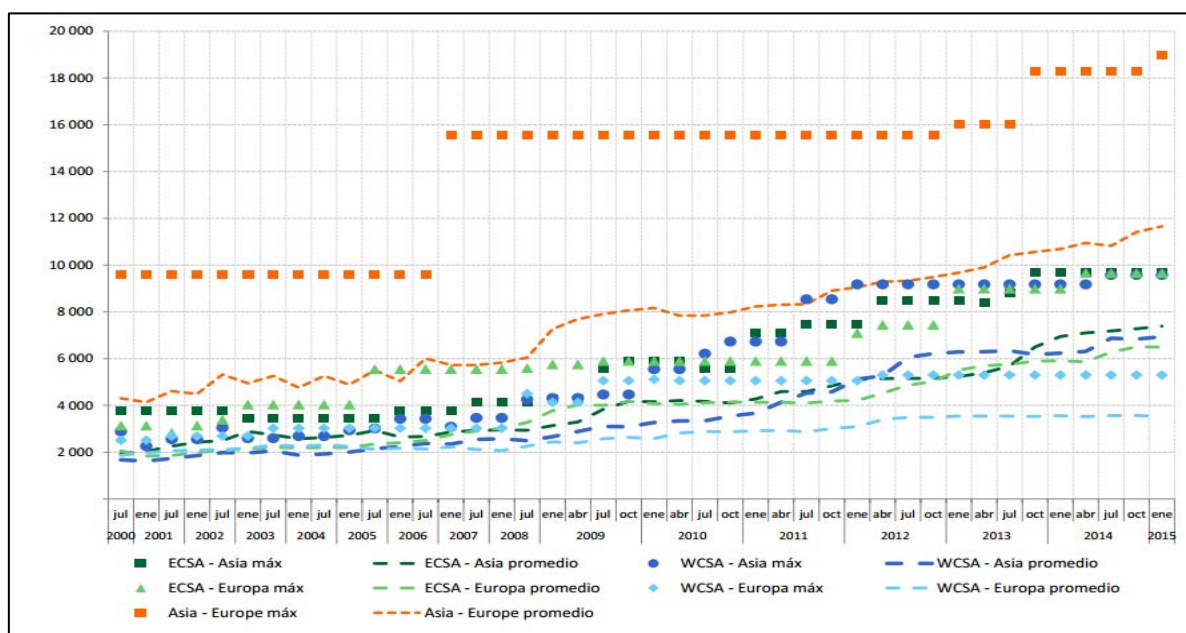


Figura 8. Evolución del tamaño máximo y medio de buques del 2000 a 2015.

Tomado de “Boletín Marítimo y Logístico 58” por CEPAL, 2015. Recuperado de http://www.cepal.org/sites/default/files/news/files/boletinmaritimo_58_septiembre2015.pdf

La Figura 9 muestra como se ha dado la evolución de la capacidad total semestral de TEU en las principales rutas de Sudamérica, donde se aprecia un incremento paulatino de los volúmenes. La tabla 5 presenta los movimientos de contenedores en los puertos de América Latina y el Caribe. Gestión. Se aprecia en el 2014 un incremento del 7% para el Puerto del Callao con respecto al volumen del 2013.

Al ser el Puerto del Callao la principal puerta de ingreso y salida del comercio internacional del Perú, es necesaria una adecuada infraestructura portuaria que facilite el tráfico y movilización de carga de manera eficaz y eficiente, además de contar con adecuadas vías de comunicación que permitan una fluidez en el área de influencia del puerto y a nivel nacional que permitan el traslado de la carga hacia y desde el Puerto del Callao y también permitir el paso de carga procedente del lado Atlántico a través de Brasil, teniendo así una interconexión con Asia.

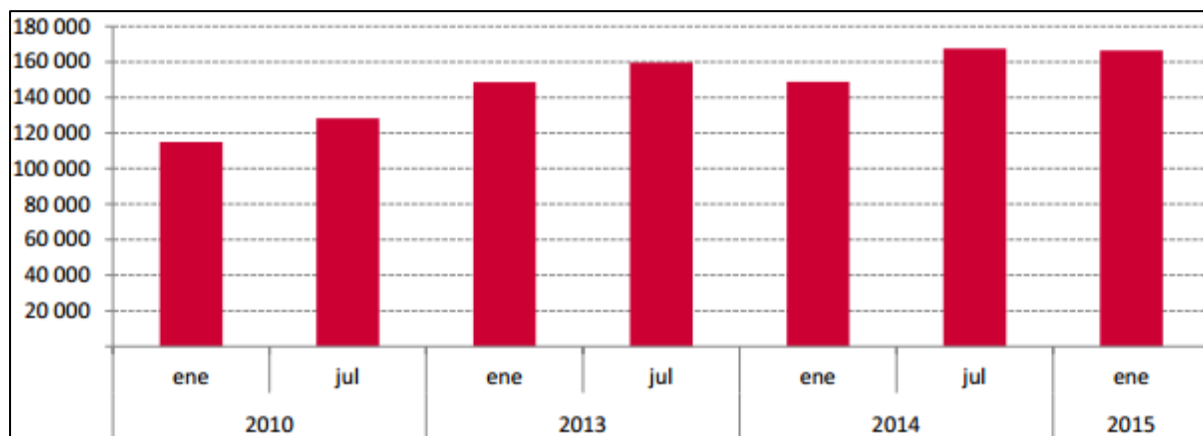


Figura 9. Evolución de capacidad total semestral en las rutas principales de América del Sur con otros macro regiones, 2010 – 2015 en TEU.

Tomado de “Boletín Marítimo y Logístico 58” por CEPAL, 2015. Recuperado de http://www.cepal.org/sites/default/files/news/files/boletinmaritimo_58_septiembre2015.pdf

Tabla 5

Movimiento de contenedores en Puertos de América Latina y el Caribe, Ranking 2014

Ranking	Puerto/Port	País/Country	2012 (TEU)	2013 (TEU)	2014 (TEU)	Variación/change % 2014/2013
1	Balboa	Panamá	3'304,499	3'187,387	3'468,283	9%
2	Colón	Panamá	3'518,669	3'356,060	3'286,736	-2%
3	Santos	Brasil	2'961,426	3'221,348	3'040,231	-6%
4	Manzanillo	México	1'992,176	2'118,186	2'368,741	12%
5	Cartagena	Colombia	2'205,948	1'987,864	2'236,551	13%
6	Callao	Perú	1'817,663	1'856,020	1'992,473	7%
7	Kingston	Jamaica	1'855,425	1'703,949	1'638,113	-4%
8	Guayaquil	Ecuador	1'448,687	1'519,059	1'621,381	7%
9	Buenos Aires	Argentina	1'656,428	1'784,800	1'400,760	-22%
10	Freeport	Bahamas	1'202,000	1'500,000	1'400,000	-7%
11	San Juan	Puerto Rico	1'423,192	1'269,902	1'319,961	4%
12	San Antonio	Chile	1'069,271	1'196,844	1'093,625	-9%
13	Limón-Moin	Costa Rica	1'045,215	1'053,734	1'089,518	3%
14	Valparaíso	Chile	942,647	910,780	1'010,202	11%
15	Lázaro Cárdenas	México	1'242,777	1'051,183	996,654	-5%
16	Caucedo	República Dominicana	1'153,787	1'083,208	915,101	-16%
17	Buenaventura	Colombia	850,385	851,101	855,404	1%
18	Veracruz	México	806,047	866,966	847,370	-2%
19	Montevideo	Uruguay	753,889	826,962	775,997	-6%
20	Puerto Cabello	Venezuela	845,917	766,813	-	-

Nota. Adaptado de Portal web de CEPAL. Recuperado de <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/perfil/noticias/noticias/4/54974/P54974.xml&xsl=/perfil/tpl/pl1f.xsl&base=/perfil/tpl/top-bottom.xsl>.

En la actualidad, el Perú, cuenta con el Sistema Nacional de Carreteras (SINAC) con una longitud total de 163,480.1 km, conformado por 8,286 rutas, distribuidas en 133 rutas de la Red Vial Nacional, 392 rutas de la Red Vial Departamental y 7,761 rutas de la Red Vial Vecinal. Respecto a la superficie de rodadura, el 95,9% es vía existente, de las cual el 13% se encuentra en situación de carretera pavimentada, y el 87% como carretera no pavimentada. El 16.4% equivalente a 26,870.7 km de la superficie de rodadura corresponde a la Red Vial Nacional, el 17.8% que son 29,111.3 km corresponde a Red Vial Departamental y el 65.8% que hace 107,498.2 km son de la Red Vecinal. MINAM (2014).

El sistema vial nacional atraviesa por una suerte de crisis de inseguridad, que se traducen en las elevadas cifras de accidentes de tránsito. El Comercio (2015, 29 de marzo) indicó que “para entender la problemática, es necesario analizar las distintas aristas: la falta de información, el inadecuado diseño de las carreteras, retrasos o inversiones ineficientes, la falta de fiscalización y una inadecuada campaña educativa de prevención de accidentes”. Esta situación trae consigo pérdidas humanas y materiales. Por otro lado, la calidad de las vías nacionales aun no ofrece un nivel que permita una adecuada interconexión.

Sanchez (2014), indicó que “la red nacional está pavimentada en un 60%, la departamental lo está en menos de 10% y la local o zonal no llega ni al 5%.” La situación de las vías influye en la calidad del transporte y la interconexión a nivel nacional, transporte de mercancías al interior del país, por mayores recorridos y demoras. El transporte terrestre local es un sector, dentro del comercio exterior, que garantiza el normal dinamismo de las operaciones portuarias, es un complemento al transporte marítimo y aéreo, cuyo costo también repercute en los costos y tiempos tanto de importación y exportación. La Figura 10 muestra la red vial de carreteras en el Perú, divididos principalmente en asfaltado, sin asfaltar o en proyecto.



Figura 10. Red vial del sistema nacional de carreteras.

Recuperado de <http://histogeo5e.wikispaces.com/Alb%C3%BAM+Grupo5>

En cuanto a la red ferroviaria, según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2014), existe una escasa infraestructura en este rubro como se puede observar en la Figura 11, se cuenta con una longitud total de 1,928.8 km de redes ferroviarias, de los cuales 1,690.2 km correspondientes al 87.6% es de titularidad pública y 238.6 km correspondientes al 12.4% es de titularidad privada. En cuanto a la red ferroviaria de titularidad pública el 88.8% se encuentra concesionada y solo el 11.2% es no concesionada.

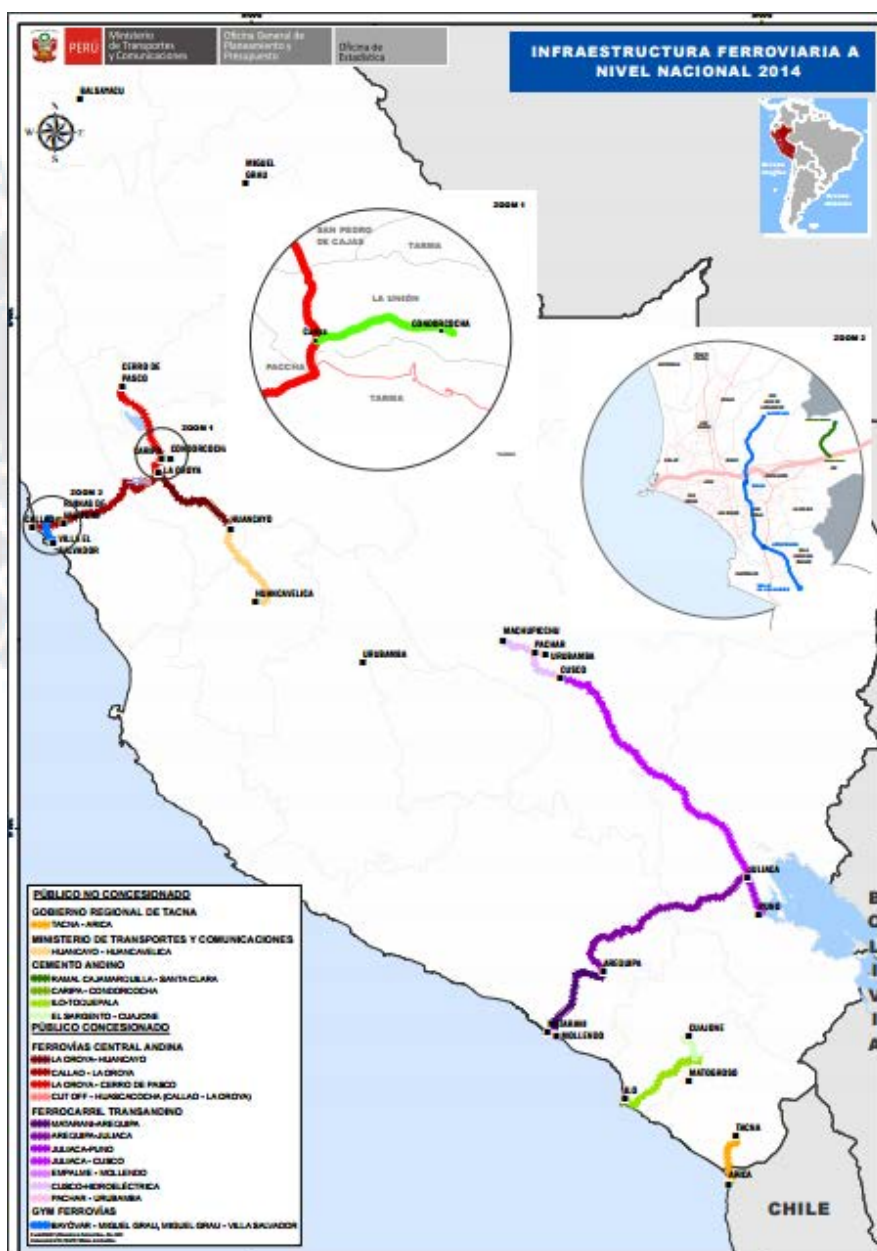


Figura 11. Infraestructura ferroviaria a nacional 2014.

Tomado de Portal Web del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe>

En el 2013, según cifras del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, “el Perú contaba con 138 aeródromos, de los cuales 72 son de propiedad pública y 66 son de propiedad privada. Dentro de los aeródromos de propiedad pública, 19 se encuentran concesionados y 53 no concesionados, de los aeródromos no concesionados 29 están a cargo de CORPAC S.A. y 25 están a cargo de los Gobiernos sub nacionales y otras entidades”. En la Figura 12 se detalla la infraestructura aeroportuaria a nivel nacional. El aeropuerto más cercano al Puerto del Callao es el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.



Figura 12. Infraestructura aeroportuaria. Tomado de “Anuario Estadístico 2013” Elaborado por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC) Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

1.2 Conclusiones

El crecimiento del comercio exterior ha obligado a los puertos a modernizarse tanto en dimensiones como en tecnología, para optimizar sus procesos y costos y de esta manera atender a la creciente demanda. Aun cuando la provincia del Callao es un centro logístico que concentra al Puerto del Callao, aeropuerto internacional de pasajeros y carga, principales almacenes y servicios complementarios, la casi inexistente infraestructura ferroviaria y la deficiente red vial condicionan la competitividad del primer puerto del país, que representa la puerta de ingreso y salida del Perú al mundo.

El uso de embarcaciones de mayor capacidad obliga al Puerto del Callao a ejecutar un plan de desarrollo de su infraestructura, el cual debe estar alineado al manejo de una mayor cantidad de TEU, para lo cual el Puerto del Callao debe presentar una propuesta eficiente en términos de costos, flexibilidad, rapidez y seguridad para mantenernos como la primera opción portuaria en la costa oeste del Pacífico Sur.

El Puerto del Callao es el más importante del Perú, el 2014 ocupó el sexto puesto de mayor movimiento comercial de Sudamérica y el Caribe (CEPAL), opera a través de tres concesionarios portuarios.

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

2.1 Antecedentes

El Callao no tiene fecha exacta de fundación, fue el “Puerto de Lima” durante el Virreinato. Según Felipe Huamán Poma de Ayala El Callao en la época Virreinal fue el puerto principal del Perú y de la costa occidental de la América Hispana. Bernabé Cobo, jesuita español, escribió: “Como hasta ahora no se ha hecho fundación de este lugar con jurisdicción distinta de la de Lima, es dificultoso señalar el tiempo de su principio”...”este puerto es el centro de todo el Reino”.

Luego en 1579, el corsario inglés Francis Drake ingresó violentamente al puerto, y en 1624 hace lo propio el corsario Jacobo Clerck apodado L’Hermitte, con su flota holandesa. Por ello, entre 1634 y 1647, se construyen murallas de defensa enrocadas en Chucuito contra los ataques corsarios, el cual fue parcialmente destruido por el terremoto de 1746.

El año de 1838 llega el Beagle, primer vapor al puerto del Callao, con el científico inglés Charles Darwin a bordo. El 20 de agosto de 1836 el general Santa Cruz, presidente de la entonces Confederación Perú Boliviana, decreta la creación de la Provincia Litoral del Callao, con autonomía política. En 1840 empieza la navegación a vapor con la empresa The Pacific Steam Navigation Company.

En 1855 fue construido el muelle cerca de la ubicación actual de la Capitanía del Puerto del Callao, existiendo una estación de ferrocarril cerca de éste para facilitar el transporte de carga.

En 1868 la firma Templeman Bergmann and Company solicitó permiso para construir y explotar un muelle en forma de “L”, como primera expansión. Luego de evaluar la propuesta, el gobierno peruano decidió ejecutar el proyecto concluyéndolo en 1875.

En 1877 se construyen las primeras instalaciones portuarias. En 1902 se llevó a cabo la segunda expansión del puerto con el muelle N° 9. El 30 de octubre de 1909, llega el buque

a vapor “Ucayali” el primero para la Corporación Peruana de Vapores y Dique del Callao. En 1928 el gobierno del presidente Augusto B. Leguía construye un nuevo terminal marítimo, creando los muelles N° 1, N° 2, N° 3, N° 4, N° 10 y N° 11, donde diferentes compañías se encargaban de la administración.

En 1929, el gobierno peruano recuperó el derecho de propiedad y contrató a la firma Frederick & Snare Corporation para administrar los amarradero. Luego de algunos años las nuevas instalaciones fueron insuficientes debido a la demanda creciente. La profundidad de las aguas no eran suficientes para las naves modernas y, adicionalmente las oficinas de aduanas estaban localizadas lejos de los amarraderos. Frente a ésta situación, el gobierno inició acciones para modernizar las instalaciones existentes. Finalmente en octubre de 1934, el nuevo Puerto del Callao, como tercera expansión inició sus operaciones.

A partir de 1934, se planearon expansiones sucesivas dentro de la dársena del Callao, tales como la construcción de los muelles N° 5 y N° 7. De acuerdo a la administración de puertos parte del material de relleno usado para la construcción del muelle N° 5 fue obtenido frente a La Punta.

En 1952 el gobierno de Manuel A. Odría creó la Autoridad Portuaria del Callao, y en 1970 el gobierno militar del General Juan Velasco Alvarado, crea la Empresa Nacional de Puertos del Perú (ENAPU), que administraba todos los puertos del país.

En 1983 fue preparado el Plan Maestro de JICA, un plan comprensivo a largo plazo para el año 2000, éste plan recomendó ampliar el sector portuario comercial hacia la zona sur del Puerto del Callao (rompeolas sur existente) y comprende también un plan de rehabilitación de los muelles antiguos y en desusos existentes. Esto cubre los muelles existentes N°1, N° 2, N° 3, N° 4 y N° 5. El Plan Maestro consiste de cuatro terminales de contenedores, cada uno con muelles de 300 m. de longitud; dos muelles para granos cada uno de 250 m. de longitud y varios amarraderos para carga general.

En 1994, el gobierno de Perú solicitó la ayuda financiera al gobierno de Japón. En respuesta a esta solicitud, la Overseas Economic Cooperation Fund (OECF) envió misiones de contacto que confirmaron la necesidad del proyecto. En esta etapa, ambos gobiernos acordaron conducir un estudio más amplio bajo la forma de un Special Assistance for Project Formation – SAPROF (Asistencia Especial para la Formación de Proyectos). El estudio de SAPROF, en sus conclusiones, modificó el plan de desarrollo a corto plazo preparado por JICA en lo referente a la disposición básica del terminal y el cronograma de ejecución. En la tabla 6 se nombran la visión y misión de los principales puertos del mundo.

En la actualidad, el Puerto del Callao está administrado por tres operadores portuarios, para los Terminales Sur y Norte y el Muelle de Minerales. A fin de establecer nuestra visión, misión, valores y código es importante conocer los ya establecidos por APM Terminals Callao, DP World Callao y Transportadora Callao. En la tabla 7 se nombran la visión y misión de los tres operadores portuarios. Por otro lado, conocer los valores y el código de ética con los que se rige cada operador portuario es igual de importante para proponer los que corresponden al Puerto del Callao, los mismos se hallan descritos en sus portales web. El portal web de APM Terminas Callao indica como valores:

Cuidado constante, tener cuidado el día de hoy y prepararnos activamente para el mañana; humildad, escuchar, aprender, compartir y dar espacio a los demás; rectitud, nuestra palabra es nuestro compromiso; nuestros empleados, el ambiente de trabajo adecuado para las personas adecuadas; nuestro nombre, la suma de nuestros valores puestos en práctica. (2015, Sección Valores, p. 1)

Para APM Terminals Callao, la ética en el negocio requiere de actuar con el conocimiento de la necesidad de cumplir las normas, como las leyes de un país, las expectativas de una comunidad, las buenas costumbres, las políticas de un Puerto del Callao y tales preocupaciones generales como las necesidades de A.P.Moller-Maersk. Posee un código

de conducta que delinea específicamente ciertos estándares mínimos de comportamiento y precisa los parámetros generales de la conducta e integridad dentro de los cuales se espera que como empleado lleve a cabo sus tareas y se desempeñe en líneas generales.

Tabla 6

Misión y visión de puertos referentes

	Misión	Visión
Puerto de Rotterdam (a)	El Autoridad Portuaria de Rotterdam crea valor económico y social mediante el trabajo con los clientes y las partes interesadas para lograr un crecimiento sostenible en el puerto de clase mundial.	Mejoramos continuamente el puerto de Rotterdam para que sea el puerto más seguro, más eficiente y más sostenible en el mundo. Creamos valor para nuestros clientes mediante el desarrollo de cadenas de logística, redes y agrupaciones, tanto en Europa y los mercados de crecimiento en todo el mundo. Como desarrollador de puerto emprendedor, la autoridad portuaria es el socio para los clientes de clase mundial. De esta manera, también estamos reforzando la posición competitiva de los Países Bajos.
Puerto de Shanghai (b)	A medida que la zona de influencia del tráfico de carga directa del grupo, el valle del río Yangtze sienta las bases para el desarrollo del puerto de origen y es crucial para su futuro crecimiento en volumen. Es vital para SIPG para mantener y aumentar su participación en el mercado de contenedores Yangtze River Valley.	Desarrollar aún más el puerto de origen mientras se expande al mundo
Puerto de New York (c)	Satisfacer las necesidades de infraestructura de transporte críticos de la gente de la región, empresas y visitantes, proporcionando la más alta calidad y el más eficiente transporte y comercio, facilitando el acceso a la nación y el mundo promoviendo el desarrollo económico.	Ser el mejor puerto en infraestructura facilitando el acceso de las mercaderías y creando un mejor ambiente en el entorno del Puerto para los habitantes de la región.
Puerto de Amberes (d)	Ser una cadena de suministro con una plataforma única por la interacción entre la industria, la logística y transbordo marítimo.	Con su 2014 - Plan de Negocios 2018, la Autoridad del Puerto de Amberes define las iniciativas necesarias que pueden contribuir al fortalecimiento de la competitividad del Puerto de Amberes

Notas: Recuperado de

- a) <https://www.portofrotterdam.com/en/port-authority/mission-vision-and-strategy>
- b) <http://www.portshanghai.com.cn/en/channel1/channel17.html>
- c) <http://www.panynj.gov/about/>
- d) <http://www.portofantwerp.com/en/mission>

Tabla 7

Misión y visión de los operadores portuarios del Puerto del Callao

	Misión	Visión
APM Terminals Callao (a)	Desarrollar y operar un terminal Multipropósito creando valor para nuestros clientes y accionistas, logrando resultados económicos satisfactorios y promoviendo una cultura de alto desempeño en un ambiente de trabajo seguro y motivador, desarrollando así la comunidad del Callao, para convertirse en un puerto de clase mundial	Convertirnos en el terminal Multipropósito líder de Sudamérica prestando servicios de primera calidad, operaciones efectivas y libres de riesgos, contando con profesionales comprometidos y altamente calificados y elevando el valor socio económico de nuestra zona de influencia y del país
DP World Callao (b)	Enfoque global en entornos locales donde la excelencia, innovación y rentabilidad conduce nuestra filosofía de negocio al servicio de nuestros clientes	Generación de Valor sostenidos a través del crecimiento global, el servicio y la excelencia
Transportadora Callao (c)	Operar el Puerto del Callao satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles un servicio de alta calidad al mejor precio y con los mayores estándares de seguridad y protección del medio ambiente	Ser la mejor alternativa tanto en infraestructura como en servicios portuarios, en la costa central del Perú

Nota. Recuperado de

a) <https://www.apmterminalscallao.com.pe/default.aspx?id=9&articulo=7;>

b) [http://caucedo.com/about-us/our-mision-vision-and-values/;](http://caucedo.com/about-us/our-mision-vision-and-values/)

c) <http://transportadoracallao.com.pe>

El portal web de DP World (www.dpworld.com) menciona cuatro valores fundamentales “coraje, respeto, inteligencia y orgullo” (2015, Sección About DP World, p. 1). Por su parte DP World Callao está comprometido en asegurar que toda la compañía sea llevada de acuerdo a rigurosas normas éticas, profesionales y legales. Las normas que DP World establece en su código de ética se resumen de la siguiente manera:

Conflictos de interés, todos los colaboradores deberán evitar situaciones donde los intereses personales puedan crear conflicto con los intereses de la empresa; regalos, cualquier regalo de importancia que podría ser percibido como una potencial debe superar los 100 dólares americanos; la compañía y sus empleados se rigen a las leyes, normas y reglamentos de cada país donde operen; fraudes, la compañía tiene una

política de cero tolerancia contra cualquier tipo de práctica de negocio fraudulenta o corrupta; intereses financieros externos, los empleados no deben permitir que sus finanzas o intereses comprometan la imparcialidad de las decisiones tomadas por la compañía; compra venta de acciones de DP World, información de precios no publicados no deberán ser divulgados a ninguna persona, incluyendo a los mismos colaboradores de la compañía; protección de información confidencial, ningún empleado podrá divulgar o hacer uso de ningún secreto comercial, negociación confidencial para ningún propósito; cargos gerenciales, los gerentes deben informar al Gerente de Recursos Humanos antes de que acepte un cargo en otra compañía; empleos secundarios y otras actividades externas, no darán aprobación para comprometerse en un empleo secundario con un competidor directo o indirecto; relaciones con los clientes y proveedores, nadie podrá tomar una venta injusta a través de la manipulación, ocultamiento, abuso de información privilegiada o tergiversación de hechos relevantes; protección y uso apropiado de los activos de la compañía, todos los empleados deberán proteger y preservar los activos de la compañía. (2010, pp. 1-5)

Los valores por los que se rige Transportadora Callao y que se indican en su portal web son:

Nuestro compromiso es disminuir el impacto ambiental generado por el traslado de concentrados de minerales en el puerto del Callao, brindando un conducto seguro y la carga más confiable para el mineral, eliminando más de 130,000 viajes de camiones al año entre los almacenes y el puerto, descongestionar el acceso y los muelles del puerto dejando mayor espacio para el manejo de contenedores y carga en general, solucionar positivamente la eficiencia de las exportaciones mineras y favorecer a otros embarcadores. (2015, Sección Nuestro Compromiso, p. 1)

Transportadora Callao es responsable de planificar, coordinar, comunicar y ejecutar todas las operaciones de embarque de concentrado de minerales, de acuerdo a los estándares establecidos en el Contrato de Concesión, brindando un servicio ininterrumpido, las 24 horas del día los 365 días del año, verificando el cumplimiento eficientemente que se encuentra en su reglamento.

2.2 Visión propuesta para el Puerto del Callao

La visión para el Puerto del Callao es la definición deseada del futuro, lo que se quiere llegar a ser en el largo plazo, es por ello que se ha determinado la visión del Puerto del Callao, como sigue:

Al 2025, el Puerto del Callao será el puerto de mayor competitividad de Sudamérica, desarrollando los pilares de actividad portaria, infraestructura, conectividad y contexto económico, político y social; para contribuir de esta manera al desarrollo económico del País.

2.3 Misión propuesta para el Puerto del Callao

Indica la actividad a la que se dedica el Puerto del Callao, que permite que el cambio sea logrado para tener éxito, en ese sentido la misión propuesta es:

“Atender a los usuarios del Puerto del Callao, optimizando las operaciones portuarias mediante la implementación de nuevas tecnologías con personal altamente calificado, que permitan brindar un servicio ágil, confiable, seguro y económico; logrando la satisfacción de los usuarios y contribuyendo con el desarrollo del comercio exterior del país”.

2.4 Valores

La misión propuesta del Puerto del Callao, se basa en cinco valores los cuales detallamos a continuación:

Innovación, a través del desarrollo y adquisición de nuevas tecnologías que faciliten el desempeño de las actividades propias del puerto.

Compromiso, con nuestros clientes internos y externos. Con lo internos para mejorar su calidad de vida y con los externos a través de la colaboración en la mejora de sus procesos aduaneros.

Sentido de Urgencia, entendemos las necesidades de nuestros clientes y tomamos sus operaciones como las nuestras.

Honestidad, valor fundamental aplicado en cada una de nuestras actividades que se realicen en el Puerto del Callao

Calidad, toda actividad será desarrollada considerando los niveles de calidad establecidos.

2.5 Código de Ética

Son los principios de buena conducta que todos los colaboradores deben de practicar y son los siguientes: manejo de costos transparentes con todos nuestros clientes; igualdad de trato para con nuestros proveedores; brindar seguridad e integridad a nuestros empleados; contribuir activamente contra el tráfico ilícito de drogas; repudiar todo actos de corrupción externa e interna; garantizar un ambiente cordial con las comunidades cercanas al Puerto del Callao.

2.6 Conclusiones

Dada el contexto actual del Puerto del Callao, el cual está operado por tres operadores diferentes, las cuales poseen cada uno su propia visión, misión, valores y código de ética distinto, estos deberán alinearse a la visión, misión, valores y código de ética que se plantea, con la finalidad de contribuir al desarrollo económico sostenible del país.

A través de la visión, misión, valores y código de ética planteadas, se trazarán las estrategias y lineamientos a seguir que permita al Puerto del Callao ser el puerto de mayor competitividad de Sudamérica. Para alcanzar la visión planteada nos apoyaremos en el uso de tecnología y personal altamente calificado establecidos en la misión. Por último, estos

lineamientos estarán soportados por nuestros valores y código de ética que son la base fundamental para el desarrollo sostenible del Puerto del Callao.



Capítulo III. Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Este análisis, planteado por Hartmann en 1978, se realiza considerando tres dimensiones que son Intereses Nacionales; Potencial Nacional y Principios Cardinales (D'Alessio, 2008). Para eso, el análisis se realiza a nivel país, considerando que la administración de los puertos es de interés nacional, por cuanto en ellos se realizan actividades que facilitan el comercio internacional, beneficiando la economía de las naciones al generar empleo y riqueza en los lugares donde se establecen, por ello el desarrollo de los puertos está directamente vinculado con el desarrollo económico y social del país.

3.1.1 Intereses nacionales Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales del estado peruano son: apuntalar el crecimiento potencial de la economía en el mediano plazo a través de ganancias en productividad; mayor inclusión social; y crecimiento con estabilidad, así lo establece en el Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018, aprobado en la sesión de Consejo de Ministros del 28 de abril del 2015. Asegurar la estabilidad macroeconómica es necesaria para alcanzar mayores tasas de crecimiento sostenido y con ello la generación de empleos y la reducción de la pobreza de manera sostenida, es por ello que el Estado Peruano está tomando acción efectiva en la ampliación de los mercados internacionales a través de las firmas de tratados comerciales, éstos, incentivarán tanto las importaciones como las exportaciones, hecho que evidencia más la necesidad del estado de apostar por el desarrollo de los puertos, por cuanto, tal como se ha mencionado, la administración de los puertos es de interés nacional al ser desarrolladores de actividades que facilitan el comercio internacional beneficiando con ello la economía del país. En ese sentido el Plan de Desarrollo Portuario, desarrollado por la Autoridad Portuaria Nacional (APN), elaborado en agosto de 2012, establece los lineamientos en los cuales se busca la competitividad del sistema portuario nacional. Este plan incluye los planes maestros

de 10 puertos y de los terminales portuarios de uso privado. En el Plan Maestro del Puerto del Callao, se expone lineamientos propuestos por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones para modernizar el Terminal Norte Multipropósito y al Terminal Sur para convertir el Puerto del Callao en el puerto *hub* de la Costa Oeste de América del Sur, aprovechando su excelente ubicación geográfica y el volumen de sus operaciones. Amorrortu (2013) dijo que “a un puerto hub llegan navieras de largo recorrido con grandes volúmenes de carga para luego distribuir las a puertos extranjeros con costos competitivos”

Asimismo, en el Marco Macroeconómico Mundial del 2016-2018 se indica que el tercer motor de crecimiento será la puesta en marcha de importantes proyectos de infraestructura que generará un mayor flujo de inversión privada. Dos de los principales proyectos que continuarán ejecutándose son el Terminal Norte (Inversión estimada para el 2015 es de US\$ 156 millones y para los años 2016-2018 es de US\$ 13 millones) y la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (Inversión estimada para el 2015 es de US\$ 33 millones y para los años 2016 al 2018 es de US\$ 680 millones). Es importante mencionar además que el concurso para la adjudicación del proyecto “Zonas de actividades de logísticas y antepuerto del Puerto del Callao”, quedó suspendido por Proinversión. Este proyecto consistió en el diseño, financiamiento, construcción, operación y mantenimiento de una zona de actividades logísticas y antepuerto que se hubiese ubicado a 2 Km del Puerto del Callao y a 1 Km del Aeropuerto Internacional de Lima, en un área aproximada de 33.5 Ha. que hubiera permitido atender la carga portuaria y concentrar a los principales operadores logísticos en una ubicación estratégica, con el fin de reducir costos logísticos y de transporte contando con un antepuerto, espacio destinado al estacionamiento de vehículos de transporte de carga, que hubiera contado con un sistema de citas para ingresar a los terminales portuarios. Asimismo, un Truck Center hubiese brindado servicios a los vehículos y conductores.

El estado está comprometido con el desarrollo de la economía de manera sostenible es por ello que dicta normas que incentivan la minería responsable, asimismo, está apostando por mejorar el nivel de educación y la competitividad, buscando con ello garantizar que continúe el crecimiento del país y preparando a los peruanos para que afronten los desafíos que el crecimiento económico trae.

En la tabla 8 se presenta la matriz de intereses nacionales, según su intensidad.

Tabla 8

Matriz de Intereses Nacionales

Intereses Nacionales	Intensidad de Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Defensa del país				(Chile) (Ecuador)
2. Estabilidad económica		China EEUU Canadá Suiza China	Japón España	(Chile) (Colombia)
3. Preservación de los recursos naturales y el medio ambiente			Brasil Bolivia	(Chile)
4. Estado y gobernabilidad				(Venezuela) (Ecuador)
5. Competitividad de país				(Chile) (Colombia)
6. Calidad en la educación			España EEUU	

Nota. Los países que están sin paréntesis son los que tienen intereses similares, los que están en paréntesis tienen intereses opuestos. EE.UU=Estados Unidos. *Adaptado de* “El Proceso Estratégico, un enfoque de gerencia” de F. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson

3.1.2 Potencial nacional

Se analizó el potencial nacional de nuestros puertos considerando los siguientes siete puntos: demográfico, geográfico, económico, tecnológico-científico, histórico-psicológico-sociológico, organizacional-administrativo y militar.

En el aspecto demográfico, de acuerdo a lo informado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en su página web, al 2015 el Perú tiene una población ascendente a 31´151,643; de los cuales el 32% (9´834,631 habitantes) se encuentran en el departamento de Lima. Es importante mencionar que el promedio de concentración de la

población por departamento es de 3%. La población de la ciudad de Callao asciende a 876,877 habitantes, mientras que la ciudad de Lima en 9,75 millones de habitantes.

En el aspecto geográfico, el Perú se encuentra ubicado en la parte central oeste de América del Sur, con las coordenadas 0°01'48" y 18°21'03" de latitud sur y entre 68°39'27" y 81°19'34,5" de longitud oeste. Colinda con Ecuador y Colombia por el norte, Chile por el Sur, Brasil y Bolivia por el este y el Océano Pacífico por el oeste.

El Mar del Perú o Mar de Grau con un área marítima de 991,194.97 km², es la parte del Océano Pacífico que se extiende a lo largo de la Costa peruana en una extensión de 3,080 km, con un ancho de 200 millas mar adentro. Sus recursos ictiológicos son favorecidos debido a factores climáticos propiciados por las corrientes marinas de Humboldt y del Niño. Es importante indicar que la ubicación geográfica del Perú es una fortaleza, que puede contribuir en aprovechar las oportunidades que los últimos tratados comerciales, suscritos con países asiáticos, representan. Asimismo, se puede fomentar una alianza estratégica con Brasil para ser su puerta de salida al Pacífico Sur.

En el aspecto económico, “la desaceleración de la economía de China, se evidencia en la caída de su bolsa de valores, se habla de una burbuja bursátil que genera desconfianza e inseguridad. El crecimiento de PBI está en 7% el cual es menor al 10% de años anteriores” (Arana, 2015, p. 1). Esta crisis está afectando también otros mercados bursátiles relacionados como es el de Hong Kong y las bolsas europeas. La desaceleración China está afectando a los países exportadores de metales, petróleo y alimentos, buena parte de ellos países emergentes como el Perú.

La cotización del petróleo ha bajado un 46% en el último año, el precio de los principales metales ha caído un 22% y el de los alimentos, un 17%. El FMI indica que este periodo se extenderá, al menos, dos años más, y detraerá entre 1 y 2,25 puntos

porcentuales al crecimiento anual de los países exportadores entre 2015 y 2017.

(Bolaños, 2015, p. 1)

En este escenario América Latina se ve fuertemente afectada, considerando que las economías más fuertes, Venezuela y Brasil han disminuido significativamente su PBI. Asimismo se observa que Perú ha mantenido su crecimiento y contradictoriamente Chile ha mostrado un repunte en el crecimiento de su economía.

A finales de setiembre del 2015, la clasificadora de riesgo crediticio Fitch Rating, ratificó la calificación de grado de inversión al Perú, esto luego de varias semanas de incertidumbre: Esto deja latente la probabilidad de que el mercado peruano de valores deje de ser clasificado como mercado emergente y sea considerado de frontera, esta clasificación la tienen economías complicadas como Argentina y Venezuela, en Latinoamérica, alejándonos de los socios emergentes de la Alianza del Pacífico: México, Colombia y Chile, incrementado el riesgo país, elevando las tasas de fondeo y el retiro de capitales. Este contexto, sumado a la caída de precios de los *commodities* hizo que la Bolsa de Valores de Lima cayera más de 10% en el mes de setiembre de 2015.

Según informó el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) en la hoja de resumen de indicadores, en datos reales el PBI del Perú ha crecido en 3% en el segundo trimestre del 2015. La tabla 9 muestra las variaciones porcentuales del PBI de los últimos tres años. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en el 2015 la economía peruana crecería 3,6% y que América Latina y el Caribe, sólo crecería 0,5 %. En general, América del Sur mostraría una contracción de -0,4%, Centroamérica y México un crecimiento de 2,8%, y el Caribe de 1,7%. En su informe la CEPAL resaltó que la capacidad de los países de la región para acelerar el crecimiento económico depende de los espacios que tengan para adoptar políticas contra cíclicas que estimulen especialmente la inversión, lo que será clave en la disminución de los efectos de los choques externos y así evitar que las

economías sufran consecuencias negativas en el mediano y largo plazo. El organismo agrega que la inversión no solo afecta el ritmo y la acumulación de capital, sino que también se relaciona directamente con la productividad de las economías. Por ello es necesario instaurar un marco de políticas públicas que promuevan tanto la inversión pública como la privada.

Tabla 9

Variaciones porcentuales del Producto Bruto Interno año base 2007

Sector Económico	2013					2014					2015	
	I	II	III	IV	Año	I	II	III	IV	Año	I	II
Agropecuaria	5.8	-0.2	-0.5	2.2	1.5	1.1	0.5	2.5	3	1.6	0.5	2.9
Pesca	14.6	-9.6	6.8	120.8	24.8	-4.8	-8.9	-15.2	-60.8	-27.9	-9.2	36.6
Minería e hidrocarburos	-1.3	7	6.1	7.4	4.9	5	-4.2	-2.9	-0.4	-0.8	4.1	7
Manufactura	1.3	4.9	3.1	10.4	5	3.5	-3.3	-3.7	-9.9	-3.6	-5	-0.2
Electricidad y agua	4.6	5.9	5.8	5.8	5.5	5.7	4.9	4.5	4.5	4.9	4.6	5.5
Construcción	10.6	15.8	7.6	4.1	8.9	5.2	0.1	0	1.9	1.6	-7.1	-8.7
Comercio	5.1	6.4	5.2	6.7	5.9	5.2	4.4	4	4.2	4.4	3.6	3.8
Servicios	5.8	6.4	5.7	6.5	6.1	6	4.9	4.4	4.7	5	4.1	4
PBI global	4.4	6.2	5.2	7.2	5.8	5	1.8	1.8	1	2.4	1.8	3

Nota. Adaptado de Banco Central de Reserva del Perú Producto Bruto Interno del 2007 al 2015. Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_082.xls

Tecnológico – científico. El Perú invierte solo el 0.15% del PBI en ciencia, tecnología e innovación, mientras que Chile destina el 0.5%, según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú), lo que nos sitúa por debajo de uno de nuestros principales competidores dentro de la región.

Histórico – psicológico – sociológico. La historia del Perú data desde la época pre-inca y el peruano siente mucha admiración por ella, sin embargo, no se siente identificado con su raza. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) ha emprendido campañas de promoción e identificación con la Marca Perú. Asimismo el gobierno peruano ha emprendido actividades que busca a través de ellas evitar la discriminación étnico-racial al

ser un problema que afecta gravemente a la sociedad peruana pues impide que las relaciones entre peruanos se den de forma horizontal y sobre la base del respeto a la diferencia y la diversidad. Es lamentablemente tener que reconocer que la discriminación vigente en el Perú es un mecanismo para diferenciar y segregar a los ciudadanos y establecer jerarquías entre los diferentes grupos culturales.

Organizacional- administrativo. El estado peruano está organizado a través de gobiernos regionales, 24 departamentos, con un total de 195 provincias y 1,838 distritos. En relación a política el gobierno está dividido en poder ejecutivo (presidente y consejo de ministros), poder legislativo (130 congresistas elegidos por un periodo de cinco años), poder judicial y fuerzas armadas.

Militar. La defensa del Perú está a cargo de las fuerzas armadas: Marina de Guerra, Fuerza Aérea y el Ejército del Perú. A la Policía Nacional del Perú se le considera parte de las fuerzas armadas, por cuanto su misión civil ha sido militarizada con la intención de luchar contra el narcoterrorismo en las zonas conflictivas del país. Es importante indicar que en el año 2015 el Estado Peruano solamente ha destinado el 4% de su presupuesto a la defensa y seguridad nacional.

3.1.3 Principios cardinales

A continuación analizaremos los cuatro principios cardinales del país, según el modelo de Hartmann, esto permitirá reconocer las oportunidades y amenazas de un país en su entorno.

Influencia de terceras partes. Las relaciones entre países dejó de ser hace mucho negociaciones bilaterales pasando a ser globales, y esto siempre se da por la búsqueda del crecimiento económico. Es por ello que la firma de acuerdos comerciales entre los países es una de las maneras más efectivas de generar crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías que lo suscriben. Es ahí la importancia de que los países formen parte de estos

acuerdos, ya sea como participantes directos o como observadores, todos buscando oportunidades que capitalizar. Perú tiene como principal competidor económico a Chile, por cuanto sus exportaciones se dan en los mismos sectores económicos, por ejemplo, en la minería la exportación de cobre a los mercados asiáticos es el principal punto de convergencia, por ello que somos socios en varios tratados comerciales, sin embargo, se debe reconocer que el crecimiento económico de Chile es superior que el peruano, lo que llama a la reflexión sobre si se está aprovechando al máximo estas oportunidades, que en algunos casos son iniciativas peruanas. Asimismo, existen países, que con la intención de ampliar sus mercados buscan la cooperación, tal es el caso de Colombia que busca fortalecerse en el sector de la propiedad intelectual, como mecanismo alternativo, considerando la caída de los precios del petróleo.

Los lazos pasados y presentes del país. Los conflictos limítrofes con Chile y Ecuador se mantienen, pese a los fallos internacionales y acuerdos post conflictos suscritos. Según Proinversión, Chile es el cuarto país que invierte directamente en el Perú, los primeros son España, Reino Unido y Estados Unidos. La inversión chilena se da principalmente en los sectores de comunicación, finanzas e industria. Brasil y Colombia están en el sexto y séptimo lugar y sus principales inversiones se dan en los sectores de minería e industria respectivamente. El Perú es el tercer país latinoamericano, que invierte en el extranjero y sus inversiones se dan tanto en el sector minero como en el alimenticio, primero está Chile y segundo México.

El contrabalance de los intereses. Las políticas de libre comercio han favorecido el incremento de la inversión privada chilena en territorio peruano, lo cual es beneficioso en términos económicos para el Perú, sin embargo contraviene significativamente a los intereses de protección patrimonial del estado peruano. Por ello es importante que mantengamos

sectores estratégicos (tales como los puertos y las telecomunicaciones) lejos de la administración de nuestros enemigos geopolíticos.

Conservación de los enemigos. Chile y Colombia son nuestros principales enemigos comerciales, toda vez que competimos con ellos en minería y agricultura en los mercados internacionales y que su participación en el mercado peruano es cada vez más alta, aprovechando la legislación peruana que incentiva y protege a la inversión extranjera. Esto es conveniente, en términos de competitividad, por cuanto obliga al Perú a buscar mecanismos que incrementen su productividad con la intención de aprovechar los acuerdos comerciales suscritos y lograr un crecimiento económico sostenible.

3.1.4 Influencia del análisis en el Puerto del Callao

El Puerto del Callao, como principal puerta de ingreso y salida para las mercancías del Perú, incentiva el crecimiento potencial de la economía a través de la mejora de la eficiencia portuaria. El Puerto del Callao es una operación que convive con la ciudad del Callao, nutriéndose del recurso humano necesario para el garantizar una performance de clase mundial.

Los dos principales factores que afectan al Puerto del Callao, son los negocios globales a través de los tratados o acuerdos comerciales o de cooperación que incentivarán las exportaciones y a su vez las importaciones, así como la influencia económica que ejercen nuestros enemigos geopolíticos en nuestra economía, como es el caso de Chile y Colombia. En tal sentido el Perú debe tomar acción para afrontar los desafíos que la apertura de los mercados traen consigo y aprovechar las oportunidades ofreciendo servicios portuarios y extra portuarios de calidad y eficiencia que eleven la competitividad de Puerto del Callao y lo posicionen como el puerto más competitivo de Sudamérica.

El Puerto del Callao, se encuentra ubicado estratégicamente en la parte central del Perú. Desde el 2014, económicamente, el Perú presenta un crecimiento moderado al igual que

China, generando una caída en los volúmenes de las operaciones portuarias tanto de exportación como importación en comparación con el 2013. El uso de la tecnología se viene implementando a raíz de las nuevas concesiones de los terminales portuarios, aun cuando no existe una plataforma única de comunicación para el Puerto del Callao.

3.2 Análisis Competitivo del País

El Perú durante los últimos años logró grandes avances en cuanto a desempeño macroeconómico, obteniendo tasas de crecimiento del PBI muy dinámicas y una baja tasa de inflación. Esto se ve reflejado en que durante los últimos 14 años, el Perú contó con la tasa de inflación promedio anual más baja de Latinoamérica de 2.5%. A ello podemos sumarle el crecimiento del PBI que en el 2014 fue de 2.4% lo cual refleja una desaceleración de la economía, a pesar de esto, llegó a acumular un crecimiento promedio anual de 5.3% desde el año 2000, esto hizo que el Perú cuente con una de las economías de más rápido crecimiento en la región. Este desempeño se logró gracias a la promoción y diversificación de la oferta exportable, políticas de mercado favorables a los inversionistas y agresivas estrategias de liberación del comercio. El 2014 fue un año de desaceleración de la economía marcando el inicio de la reducción del crecimiento del PBI.

El Perú es considerado una estrella en ascenso que forma parte de la nueva ola de mercados emergentes líderes, tiene una década de amplio crecimiento y las políticas macroeconómicas que están poniendo en práctica permiten alcanzar un desarrollo impulsivo y traer estabilidad económica se alientan para que se implemente las políticas y medidas que han venido tomando de un aspecto monetario, fiscal y de infraestructura, este crecimiento es el resultado de las políticas aplicadas a lo largo de este tiempo, lo cual redujo el nivel de deuda pública a 19.7% del PBI en el 2014 (Ernst & Young, 2015, p. 24)

A esto, es necesario adicionar la liberación del mercado de mercancías y de trabajo, la mayor apertura al comercio internacional a través de los diferentes tratados, con los cuales se

cubre aproximadamente el 95% de las exportaciones al 31 de diciembre del 2014, la inversión extranjera directa y la maximización de los ingresos producto de los recursos naturales.

Por otro lado, el Perú también se vio beneficiado por el crecimiento del tamaño de su mercado, consumo interno y de su desarrollado sector financiero. El crecimiento de consumo interno implica una mayor demanda de productos finales para satisfacer el consumo, por lo tanto, un mayor dinamismo en las importaciones dado que el Perú aún no es un país industrializado y la principal puerta de ingreso de dichos productos es el Puerto del Callao, por consiguiente la demanda de servicios en el puerto aumenta. Este crecimiento y estabilidad de la economía peruana previamente expuestos brindan una posición de ventaja pero es importante considerar otros factores como la competitividad donde el Perú no cuenta con la misma posición. Para realizar el adecuado análisis de competitividad del Perú, es primordial entender qué es la competitividad de naciones, sobre esto, Porter (2001), señala que “la ventaja competitiva de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar, y no solo basta con que la nación cuente con los recursos naturales a pesar de ser primordiales”. Por tanto, lo importante para que un país sea competitivo es mejorar la utilización de estos recursos naturales. Para el análisis competitivo se utiliza el “Diamante de la Competitividad” de Porter, el cual se encuentra integrado por cuatro condiciones: (a) la condición de los factores, (b) las condiciones de la demanda, (c) los sectores afines y auxiliares y por último (d) la estrategia, estructura y competencia de la empresa. (Porter, 2014)

3.2.1 Condiciones de los factores

Se debe tomar en consideración que el Perú se encuentra en el puesto 65 de 144 países en competitividad, esto de acuerdo al Reporte de Índice de Competitividad Global 2014-2015. El Perú cayó cuatro posiciones con respecto al anterior informe 2013-2014 pero se

mantiene en la mitad superior del ranking. De acuerdo al Foro Económico Mundial (2014), esta caída se debe principalmente al funcionamiento de las instituciones, el insuficiente progreso en la mejora de la calidad de la educación, la adopción de tecnología y la poca capacidad de innovación; justamente la educación, tecnología y la innovación son herramientas fundamentales para generar crecimiento y en la actualidad estas se encuentran desatendidas por el actual gobierno peruano.

El gasto del gobierno durante el 2015 para inversión en ciencia, tecnología e innovación es de solo el 0.15% del PBI, mientras que el Latinoamérica se invierte en promedio 1.75% del PBI. Por otro lado, de acuerdo al Banco Mundial la inversión en educación por parte del gobierno peruano durante el 2013 fue 3.3 % del PBI. La Figura 13 muestra el gasto público realizado en el Perú en educación.

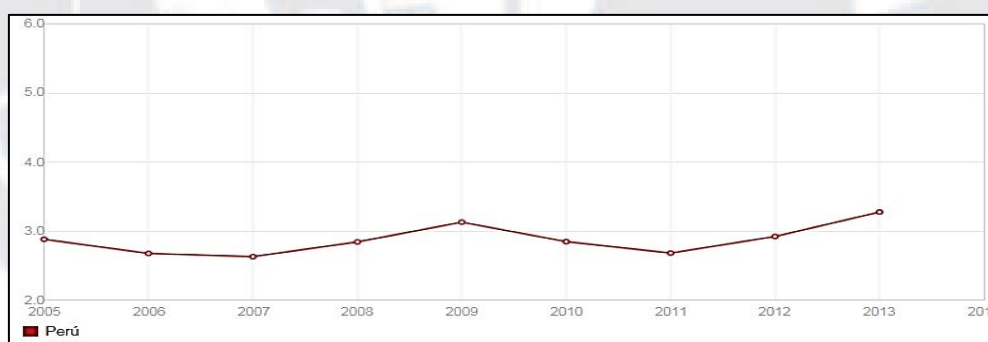


Figura 13. Gasto público en educación, total (% del PIB).

Tomado del El Banco Mundial, 2013. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS/countries/PE?display=graph>

En cuanto al rubro de infraestructura el Perú se encuentra en el puesto 88 y específicamente en calidad de puertos el Perú se ubica en el puesto 87. Durante el 2014 el gobierno peruano realizó gastos en infraestructura en un equivalente del 5% de PBI.

3.2.2 Condiciones de la demanda

El Perú cuenta con una limitación crucial para mejorar la competitividad del país y para mantener de manera positiva el crecimiento económico, esta limitación es la infraestructura. De acuerdo a lo indicado por Gonzalo Prialé, vicepresidente de la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN), en el Perú existe una brecha de más

de US\$ 80,000 millones el cual equivale aproximadamente al 40% del PBI. La infraestructura de uso público es la columna vertebral del país por lo que es importante tomar medidas que permitan cerrar dicha brecha a través de objetivos claros, sin embargo, elevar el endeudamiento público para financiar nuevos proyectos puede poner en riesgo la calificación crediticia del país.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El Puerto del Callao se encuentra concesionado, en tres operadores portuarios, distribuidos de la siguiente manera:

Nuevo Terminal de Contenedores Muelle Sur del Puerto del Callao – Zona Sur. En junio del 2006, se suscribió el Contrato de Concesión para el Diseño, Construcción, Financiamiento, Conservación y Explotación del Nuevo Terminal de Contenedores en el Puerto del Callao – Zona Sur con la empresa DP World Callao. Dicha concesión es por el periodo de 30 años, y cuenta con el compromiso de una inversión total de US\$ 618 MM sin IGV, distribuidos en US\$ 219 MM de inversión en obras, US\$ 255 MM de inversión en infraestructura y US\$ 144 MM de inversión complementaria adicional.

Terminal Norte Multipropósito Puerto del Callao. En mayo del 2011, se suscribió el Contrato de Concesión para el Diseño, Construcción, Financiamiento, Conservación y Explotación del Terminal Norte Multipropósito en el Puerto del Callao, con la empresa APM Terminals Callao S.A. Dicha concesión es por el período de 30 años y cuenta con el compromiso de una inversión total de aproximadamente US\$ 748 MM incluido IGV distribuidos en inversión en infraestructura y equipamiento.

Terminal de Embarque de Concentrados de Minerales. En enero del 2011, se suscribió el Contrato de Concesión para el Diseño, Financiamiento, Construcción, Conservación y Explotación del Terminal de Embarque de Concentrados de Minerales del Terminal Portuario

del Callao, con la empresa Transportadora Callao S.A. Dicha concesión es por el período de 20 años y cuenta con una inversión total aproximada de US\$ 163 MM.

De acuerdo al último ranking de los mejores puertos de América Latina, el Puerto del Callao se encuentra en el puesto 7 (ver tabla 10), con un movimiento aproximado de 1'992,473 TEU durante el 2014 y es el primero de la Sub Región del Pacífico Sur, su principal competidor es el Puerto de San Antonio de Chile el cual se encuentra en el puesto 8 con un movimiento aproximado de 1' 177,000 TEU durante el 2014. Es importante considerar dentro de los competidores principales al puerto de Valparaíso de Chile el cual se encuentra en el puesto 9, logrando un avance de 10 posiciones con respecto al 2014 (América Económica, 2015).

Tabla 10

Ranking de Calidad Portuaria 2015

RK 15	Puerto	País	Dimensiones de análisis					Índice de Calidad Portuaria 2015
			Actividad Portuaria	Infraestructura	Conectividad	Marco Social y Político	Contexto Económico	
1	Balboa	Panamá	73.9	89.5	86.2	86.7	45.7	80.89
2	Santos	Brasil	95.7	78.6	66.9	67.3	65.6	80.48
3	Cristóbal Colón	Panamá	63.5	100.0	79.9	86.7	45.7	78.81
4	Miami	Estados Unidos	45.4	86.0	100.0	90.6	82.0	75.29
5	Cartagena	Colombia	100.0	62.7	50.1	76.2	75.0	73.90
6	Manzanillo	México	89.3	70.7	47.1	78.8	94.9	72.92
7	Callao	Perú	77.2	64.0	70.0	83.8	80.2	71.93
8	San Antonio	Chile	68.6	60.7	71.2	99.1	100.0	69.97
9	Valparaíso	Chile	67.5	56.8	67.2	100.0	93.3	67.13
10	Guayaquil	Ecuador	47.0	55.0	86.5	99.3	84.3	63.73

Nota. Adaptado de América Economía. Ranking Puertos 2015. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/puertos-2015/>.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores relacionados al Puerto del Callao son todos los sectores relacionados al comercio exterior, entre los principales tenemos: importadores, exportadores, líneas

marítimas, agentes marítimos, servicios extra portuarios, servicios aduaneros, servicios de carga internacional, servicio de transporte terrestre, etc.

Importadores, son las empresas que compran bienes en el extranjero y son nacionalizados hacia el territorio nacional.

Exportadores, son las empresas que venden bienes nacionales hacia mercados extranjeros.

Líneas navieras, son un grupo de empresas, mayormente extranjeras, que poseen embarcaciones destinadas al transporte de mercancías bajo rutas, tiempos de tránsito y frecuencias definidas.

Agentes marítimos, son empresas que representan a las líneas navieras en territorio nacional, se dedican a funciones administrativas y operativas para las embarcaciones tanto de importación como de exportación.

Servicios extra portuarios, son todas las empresas que se dedican a la función de almacenaje de mercancías en áreas fuera del puerto, funcionan como almacenes aduaneros con licencia emitida por Aduanas.

Servicios aduaneros, empresas que actúan de buena fe en representación de los importadores y exportadores para la tramitación de los permisos de ingreso/salida de las mercancías ante la Superintendencia Nacional de Aduana.

Servicios de carga internacional, empresas intermediarias entre los importadores y exportadores y las líneas marítimas, venden espacios dentro de las líneas navieras y pueden realizar operaciones de consolidación y desconsolidación de carga.

Servicios de transporte terrestre, empresas dedicadas al transporte terrestre local desde el puerto y los almacenes de los consignatarios de las mercancías y viceversa, tanto de contenedores con carga, contenedores vacíos, mercancía a granel, mercancía rodante, sobredimensionada, etc.

3.2.5 Influencia del análisis en el Puerto del Callao

Podemos indicar que a pesar de que el Perú contó durante los últimos años con un crecimiento económico considerable, este no llega a cumplir con los cuatro factores de las ventajas competitivas de las naciones, los cuales son necesarios para que un país llegue a ser competitivo a nivel global. Analizando específicamente el Puerto del Callao, este tampoco llega a cumplir con el modelo del Diamante de Porter: la condición de factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares y finalmente la estrategia, estructura y competencia de las empresas.

En lo referente a estos factores, se indica que no se cuenta con personal calificado para el manipuleo de maquinaria de última tecnología necesaria para el desarrollo de un puerto moderno, esto debido al deficiente sistema educativo con el que se cuenta en el país. A pesar del crecimiento económico de los últimos años y al incremento en la inversión en infraestructura, esta no fue suficiente. Debido a este crecimiento existe una demanda mayor por productos finales lo cual exige una infraestructura mayor y mejor que la actual. En cuanto a las estrategias del Puerto del Callao, podemos indicar que es la Autoridad Portuaria Nacional las define dentro del Plan Nacional de desarrollo Portuario de agosto 2012. En cuanto a los servicios afines, el Puerto del Callao cuenta con varios de estos, los cuales brindan servicios de apoyo para el desarrollo de las actividades portuarias, los cuales se verían beneficiados con un crecimiento del Puerto del Callao.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La evolución de los mercados globales, se ha desarrollado por encima de toda expectativa, es una realidad irrefutable que un país debe ampliar sus mercados para crecer y desarrollarse económicamente; de ahí la necesidad de negociar y suscribir acuerdos comerciales internacionales. En el mundo los principales acuerdos comerciales suscritos son

los siguientes: North American Free Trade Agreement (NAFTA), La Comunidad del Caribe (CARICOM), Dominican Republic-Central America Free Trade Agreement (DR-CAFTA), Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), European Economic Area (EEA), EUCZ, Central European Free Trade Agreement (CEFTA), Economic Community Of West African States (ECOWAS), La Comunidad Económica y Monetaria de África Central (CEMAC), European Free Trade Association - Southern African Customs Union (EFTA-SACU), African Free Trade Zone (AFTZ), Grain and Feed Trade Association (GAFTA), South Asian Free Trade Area (SAFTA), APTA, ASEAN-Australia-New Zealand Free Trade Agreement (AANZFTA), South Pacific Regional Trade and Economic Co-operation Agreement (SPARTECA), Association of Southeast Asian Nations with China, Japan, and South Korea (ASEAN+3) y Commonwealth of Independent States Free Trade Area (CISFTA).

Entendiendo que los acuerdos comerciales abren las puertas a nuestras exportaciones y reduce el costo de nuestras importaciones, el Perú en la actualidad ha suscrito 23 acuerdos comerciales con las principales economías a nivel mundial (20 vigentes y tres por entrar en vigencia), y está negociando cinco más. Los acuerdos comerciales vigentes han sido suscritos con: Puerto del Callao Mundial del Comercio (OMC), Comunidad Andina, Mercado Común del Sur (MERCOSUR), Cuba, Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), Chile, México, Estados Unidos de Norte América (USA), Canadá, Singapur, China, Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica, Venezuela y Alianza del Pacífico.

Los acuerdos comerciales que están por entrar en vigencia son con Guatemala, Honduras y el Acuerdo de Negociación Transpacífico (TPP). Aún se están negociando acuerdos comerciales con: Programa DOHA para el Desarrollo, El Salvador, Turquía y con el Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo indica que los principales mercados destino de nuestras exportaciones son: China, Estados Unidos, Canadá, Suiza y Brasil. Actualmente, el 94% de nuestras exportaciones están cubiertas por acuerdos comerciales vigentes, por entrar en vigencia o en negociación. Por otro lado, según lo reportado por Proinversión al 2014 los países que más invierten en el Perú son: España 19%; Reino Unido 18% y Estados Unidos de Norte América con 14%. Dentro de los países sudamericanos que más invierten en Perú están: Brasil con el 6%; Chile con el 5% y Colombia con el 5%.

El gobierno peruano es enfocado en el desarrollo de la economía a través de la expansión de nuevos mercados, asimismo, considerando que las principales exportaciones se da en el sector minero en los productos no tradicionales (agropecuario, químico, textil, pesquero, etc.), el ejecutivo está dictando normas y ha adoptado una posición en la cual promueve estas actividades con responsabilidad, para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Asimismo, siguiendo lo recomendado por el FMI, el Ministerio de Economía y Finanzas está implementado el Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP) el cual ayudara a generar mayor agregado a los productos nacionales incrementando su productividad. Esto le permitirá al Perú competir y aprovechar los acuerdos internacionales suscritos y generar nuevas fuentes de crecimiento alternativos a la minería.

En ese sentido el crecimiento económico del País permitirá continuar con el financiamiento de los programas sociales, para ello en diciembre de 2014, se aprobaron normas tributarias que redujeron las tasas del impuesto a la renta para personas naturales y jurídicas, simplificaron los regímenes de deducciones, percepciones y retenciones del IGV, redujeron a 0% de la tasa arancelaria de 1,085 partidas, rebaja de las alícuotas del ISC a los Combustibles, depreciación acelerada para edificios y construcciones iniciada entre el 2014-2016, entre otras, es por ello que, con la intención de reducir la recaudación, la

administración tributaria está enfocándose en ampliar la base tributaria y en racionalizar las exoneraciones tributarias.

Es importante indicar que las reservas nacionales son el respaldo que tiene el Perú para hacer frente a la crisis que afronta Latinoamérica.

Por otro lado, se redujo el crecimiento del PBI para diciembre del 2015 de 4.2% a 3% y esto debió a una caída del 4.5% en la inversión privada. Aunque esta caída va acorde con el desarrollo de las economías latinoamericanas, según CEPAL, existen factores políticos que también contribuyen. El gobierno peruano intenta suplir esta reducción en la inversión privada a través de políticas fiscales moderadamente expansivas, esto ocasionara un déficit para los años 2015 al 2018. El gasto se hará en infraestructura dado que los gobiernos regionales siguen ejecutando sus gastos por debajo de lo presupuestado.

Asimismo, estando próximas las elecciones presidenciales 2016, según la encuesta nacional realizada por GFK, la lideresa de Fuerza Popular, Keiko Fujimori, encabeza sondeo con 34%, seguida por Pedro Pablo Kuczynski con 12%, los ex presidentes Alan García con 6%, Alejandro Toledo con 4% y con 3% el gobernador regional de La Libertad, César Acuña, y el precandidato del Partido Nacionalista Daniel Urresti. Es importante señalar que estas encuestas se realizan dentro de un contexto social en el cual la sensación de inseguridad es alto considerando que se ha incrementado los asaltos a mano armada, y que según datos del INEI en su boletín de estadísticas de seguridad ciudadana en el primer semestre del 2015, el 12,6% de la población mayor a 15 años de edad del área urbana a nivel nacional son víctimas de más de un hecho delictivo.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía mundial viene mostrando un crecimiento moderado y heterogéneo. Por un lado, vemos la continua recuperación de los Estados Unidos, aunque durante el 2015 existe un menor dinamismo de esta economía, también se ve señales de recuperación de la

Eurozona y un crecimiento de la India, mientras que en contraparte tenemos una contracción de la economía de China y Brasil.

Todo esto nos brinda un nuevo estimado de crecimiento mundial para el 2015 de 3.2%, esto significa una reducción frente al estimado de inicios de año el cual era de 3.5%. Mientras que para próximos años, 2016 y 2017, se estima una mejoría en las tasas de crecimiento a 3.7% y 3.8% respectivamente.

La reducción en el crecimiento de la proyección para el 2015 se debe al menor dinamismo de la economía de Estados Unidos de una proyección inicial de 3.1% a 2.4%. Esto debido a que la economía norteamericana durante el primer trimestre del presente año se vio afectada por un invierno más frío que el usual, a esto le sumamos la caída de sus exportaciones asociado a una apreciación del dólar de 13% entre abril de 2014 y marzo de 2015, adicionalmente se cuenta con una reducción de la inversión en el sector de hidrocarburos en el primer trimestre, esto debido a la caída del precio del petróleo en 53% en los últimos doce meses. Se espera que para fines del 2015 la tasa de interés en los Estados Unidos aumente. La tasa de crecimiento del PBI de China bajo a 7.0% en el primer trimestre de 2015, tasa menor a la del trimestre previo (7.4%). Realizando un análisis a nivel sectorial se observa que se mantiene la tendencia de mayor dinamismo en el sector servicios. Esto en contraste con el PBI promedio de China, el cual fue de 10.92% entre los años de 1989 al 2015, alcanzando el nivel más alto de su historia en el tercer trimestre de 1995 del 105% y un nivel más bajo de 3.80% en el cuarto trimestre de 1990. La tabla 11 presenta el crecimiento mundial proyectado al 2017.

La Eurozona cuenta con un escenario favorable y tuvo un incremento en las proyecciones del PBI para el 2015 de 1.1% a principios de año a 1.5%, debido al impacto positivo de la reducción de los precios internacionales de los combustibles, la depreciación del euro y a las mejores condiciones financieras en términos de tasa de interés y de mayor

acceso al crédito. Esto propició que la Eurozona cuente con un impulso en su actividad económica, esto fue acompañado del efecto favorable de las medidas del Banco Central Europeo, en especial de la extensión del programa de compra de activos anunciado en enero 2015. En la tabla 12 se presenta el crecimiento del PBI en la Eurozona por trimestre desde el 2013 al primer trimestre de 2015.

Tabla 11

Crecimiento económico mundial 2015 al 72017

	PPP% 2013	2014	2015		2016		2017
			RI Ene 15	RI May 15	RI Ene 15	RI May 15	RI May 15
Economías desarrolladas	43.8	1.8	2.3	2.1	2.3	2.4	2.2
De los cuales							
1. Estados Unidos	16.3	2.4	3.1	2.4	3	2.9	2.7
2. Eurozona	12.5	0.9	1.1	1.5	1.5	1.7	1.7
Alemania	3.5	1.6	1.1	1.6	1.5	1.6	1.5
Francia	2.5	0.4	0.9	1.2	1.3	1.5	1.7
Italia	2	-0.4	0.3	0.6	1	1.2	1.2
España	1.5	1.4	1.7	2.7	1.7	2.2	2
Japón	4.6	-0.1	1.3	0.9	1	1.3	0.4
Reino Unido	2.4	2.8	2.7	2.5	2.4	2.4	2.2
Economías en desarrollo	56.2	4.6	4.4	4.1	4.9	4.7	5
De los cuales							
1. Asia emergente y en desarrollo	28.6	6.8	6.5	6.6	6.5	6.6	6.5
China	15.7	7.4	7	6.8	6.8	6.6	6.3
India	6.6	7.2	6.3	7.2	6.5	7.4	7.6
2. Comunidad de Estados independientes	4.8	1	-1.7	-2.1	0.7	0.7	2
Rusia	3.4	0.6	-4	-6	-1.5	-0.4	1
3. América Latina y el Caribe	8.8	1.3	1.7	0.8	2.8	2.3	2.8
Brasil	3.1	0.1	0.6	-1	2	1.2	2.3
Economía Mundial	100	3.3	3.5	3.2	3.7	3.7	3.8
Nota:							
Socios comerciales	59.4	2.4	2.7	2.3	3	2.8	2.8

Nota. Tomado de “Reporte de Inflación Panorama Actual y Proyección Macroeconómicas 2015-2017” por el Banco Central de Reservas del Perú (BCRP). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

El escenario en América Latina es de tasas de crecimiento del PBI menores, durante el 2014 los principales países de América Latina contaron con tasas de crecimiento menores a lo esperado y este escenario se mantuvo durante los primeros meses de 2015, con una significativa desaceleración en países como Brasil, Chile y Perú. Esto se ve reflejado en los principales indicadores de frecuencia mensual como producción industrial, confianza

económica, índices agregados de actividad económica y otros. Este desempeño se debe tanto a factores externos e internos. Por el lado externo, se cuenta con un menor crecimiento de los principales socios comerciales en especial China, así como las condiciones financieras más restrictivas producto del proceso de normalización de la política monetaria de los Estados Unidos. Esto sumado a que los precios de los principales productos de exportación de la región continuaron cayendo durante el 2014, afectando a los países exportadores de materias primas. Por el lado interno, la mayoría de los países de la región contaron con un menor impulso de la demanda interna, en especial en inversión y consumo privado.

Tabla 12

Crecimiento del PBI en la Eurozona

	2013				2014				2015
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I*
Consumo privado	-0.9	0.5	0.6	0.6	0.9	1	2	1.8	3
Inversión fija	-8.6	2.8	2.6	2	1.8	-2.1	0	1.6	1.5
Variación inventarios**	0.8	-0.7	1.2	-0.8	0.9	-0.8	-0.5	-0.9	0.8
Exportaciones netas**	-0.4	1.6	-1.6	1.2	-1.2	0.4	-0.1	0.8	-1.3
Gasto de Gobierno	0.7	0.5	0.7	0.2	0.9	0.6	1	0.7	1
PBI	-1.5	1.4	0.7	1.1	1.1	0.3	0.7	1.4	1.6
Nota									
Tasa de desempleo***	12	12.1	12	11.9	11.7	11.6	11.5	11.4	11.3

Nota. *Proyección, **Contribución al crecimiento. ***Fin de período. Tomado de “Reporte de Inflación Panorama Actual y Proyección Macroeconómicas 2015-2017” por el Banco Central de Reservas del Perú (BCRP). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

La Figura 14 ilustra el crecimiento del PBI en Sudamérica en el 2015. En el caso de Perú, para el 2015 se proyecta un crecimiento del PBI con una tasa de 3.9%, esto basado en una reversión parcial de los factores de oferta que afectaron durante el 2014 al sector primario. Esta proyección para el 2015 considera una mejora de la actividad económica durante el segundo semestre, especialmente por una recuperación de la inversión de los gobiernos sub-nacionales, un impacto positivo por el inicio de las inversiones en infraestructura y un fortalecimiento de la confianza de los agentes económicos.

El crecimiento esperado del PBI para el 2016 y 2017 es de 5.3% y 5.8% respectivamente, esto basado en un crecimiento extraordinario en la producción minera, mayor inversión en infraestructura y la reversión total de los choques de oferta negativos de 2014. En la Figura 15 presenta la variación del PBI desde el 2008 y su proyección al 2017.

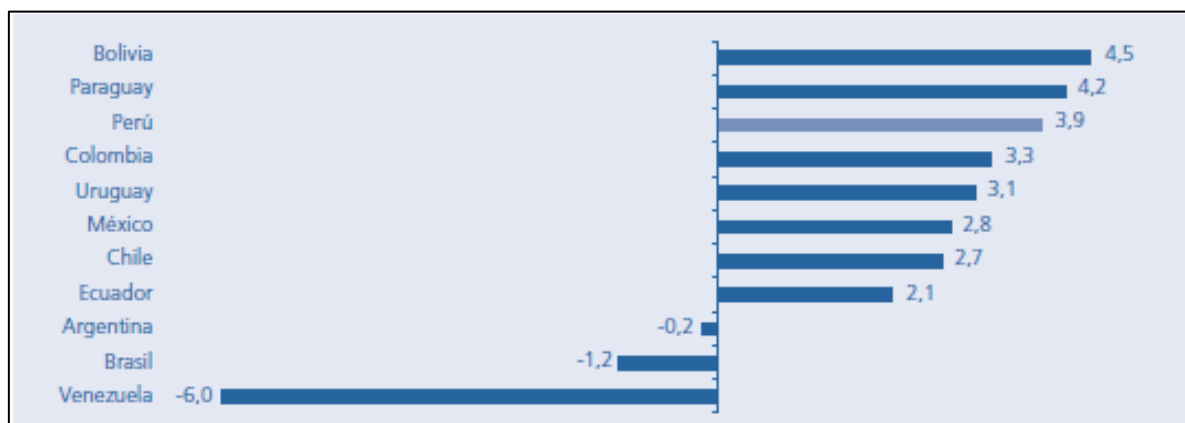


Figura 14. Crecimiento del PBI en Sudamérica 2015.

Tomado de “Reporte de Inflación Panorama Actual y Proyección Macroeconómicas 2015-2017” por el Banco Central de Reservas del Perú (BCRP). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

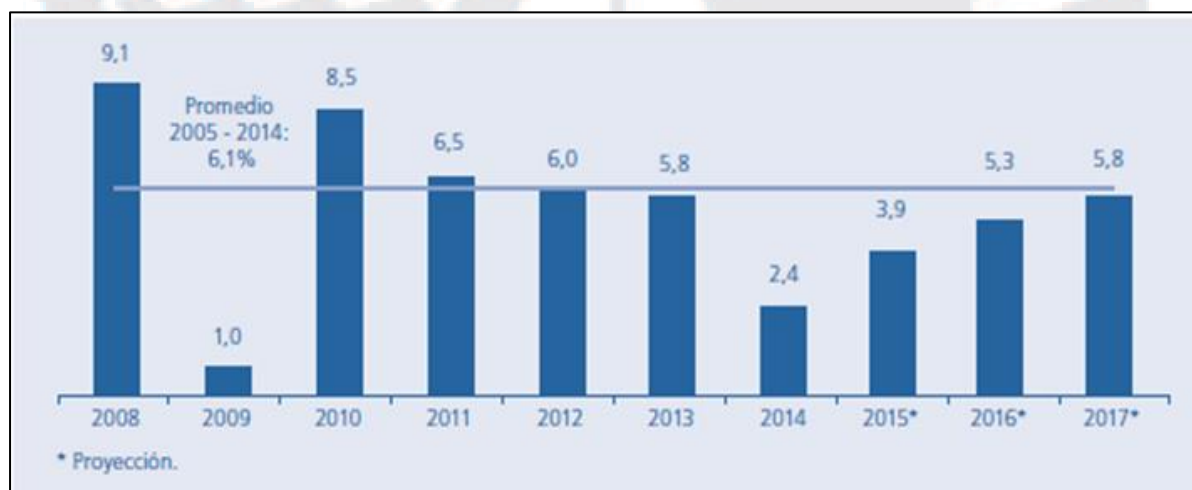


Figura 15. Variación porcentual del PBI: 2008 – 2017.

Tomado de “Reporte de Inflación Panorama Actual y Proyección Macroeconómicas 2015-2017” por el Banco Central de Reservas del Perú (BCRP) Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

La inflación acumulada de los últimos 12 meses a abril de 2015 fue de 3.02%, esto debido principalmente al incremento de los precios de los alimentos y las tarifas eléctricas.

Las proyecciones del 2015 al 2017 en cuanto a la inflación, se espera una moderación gradual de la misma hacia un 2.0%, en este escenario se considera que no existirá presiones inflacionarias de la demanda y que las expectativas de inflación se mantendrán dentro del rango meta con una tendencia decreciente hacia el 2.0%. En la Tabla 13 puede apreciarse las variaciones de la inflación de los últimos años.

Tabla 13

Variaciones porcentuales inflación 2010-2014

	Peso	2010	2011	2012	2013	2014	Abril 2015	
							Acum.	12 meses
IPC	100	2.08	4.74	2.65	2.86	3.22	1.64	3.02
1. IPC sin alimentos y energía	56.4	1.38	2.42	1.91	2.97	2.51	1.42	2.74
Bienes	21.7	1.07	2.37	1.6	2.62	2.43	1.37	2.82
Servicios	34.8	1.58	2.45	2.1	3.18	2.55	1.45	2.69
2. Alimentos y energía	43.6	2.98	7.7	3.55	2.73	4.08	1.9	3.35
Alimentos y bebidas	7.8	2.41	7.97	4.06	2.24	4.83	2.37	4.9
Combustibles y electricidad	5.7	6.8	6.01	0.22	6.09	-0.85	-1.37	-6.63
Combustibles	2.8	12.21	7.54	-1.48	5.95	-5.59	-8.43	-16.44
Electricidad	2.9	1.36	4.3	2.19	6.23	4.37	5.6	3.93

Nota. Tomado de “Reporte de Inflación Panorama Actual y Proyección Macroeconómicas 2015-2017” por el Banco Central de Reservas del Perú (BCRP). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

Con respecto a la balanza comercial, en el primer trimestre de 2015 se tuvo un déficit de US\$ 1, 091 millones, este fue mayor al del mismo periodo del año anterior, debido a una disminución de 17.3% en las exportaciones y parcialmente compensado por una reducción en las importaciones de 7.8%. La disminución de las exportaciones está asociada principalmente a la reducción de precios sumado a la disminución del volumen de exportaciones, principalmente de productos tradicionales.

La proyección para el 2015 en cuanto a la balanza comercial sería de un déficit de US\$ 1,693 millones, y para el 2016 se espera una disminución del déficit especialmente por la mejora de los volúmenes de exportación de los productos tradicionales, como los mineros

(cobre) y pesqueros (harina de pescado). Se estima que las exportaciones de productos tradicionales seguirán incrementándose durante el 2017 debido a la mayor capacidad de producción de los proyectos de cobre y se espera una mayor exportación de los productos no tradicionales.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según cifras del Banco Mundial al 2014 la población mundial era de 7,207.7 millones de personas y para el 2025 habría alrededor de 8,036.6 millones, significando un crecimiento medio anual de 1% entre el 2014 y 2025.

El Perú entre los años 2010 y 2014 presentó una tasa de crecimiento poblacional de 1.3%, al 2014 contaba con una población de 30.8 millones de habitantes y para el 2025 se estima una población de 34.9 millones de habitantes, la esperanza de vida al nacer en varones es de 72 años y en las mujeres es de 78 años. La tasa de mortalidad en menores de 5 años por cada 1000 habitantes se ha reducido respecto a años anteriores, siendo en el 2013 de 17 por cada 1000 habitantes. Esta cifra según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) se reduciría al 2025 hasta 14.9 por cada 1000 habitantes.

Cifras del INEI en el 2007 indicaron que Lima Metropolitana es el departamento que recibe la mayor cantidad de inmigrantes de provincias, llegando en aquel año a la cifra de 2.8 millones que representan más del 50% seguido de muy lejos por el departamento de Arequipa con más de 288 mil inmigrantes, siendo Huancavelica el departamento con menor cantidad de inmigrantes; por otro lado, el departamento con la mayor cantidad de emigrantes fue Cajamarca con más de 600 mil personas seguido de Junín con más 299 mil emigrantes, siendo Madre de Dios el departamento con menor cantidad de emigrantes. En la Tabla 14 se muestra la cantidad de emigrantes e inmigrantes por departamento del Perú en el año 2007.

El gasto público en educación en el año 2013 fue de 3.3% del PBI, lo que fue superior a lo invertido el 2010, 2011 y 2012 con 2.8%, 2.7% y 2.9% respectivamente, habiendo un notable incremento progresivo en ello.

Tabla 14

Población emigrante e inmigrante por departamento para el año 2007

Departamento	Inmigrantes	Emigrantes
Total	5'200,285	5'200,285
Amazonas	68,777	139,270
Ancash	116,040	389,905
Apurímac	22,559	216,546
Arequipa	288,133	185,611
Ayacucho	39,805	292,845
Cajamarca	77,395	609,379
Cusco	83,328	265,121
Huancavelica	14,713	244,619
Huánuco	59,691	245,957
Ica	131,248	158,801
Junín	186,671	399,609
La Libertad	234,419	239,841
Lambayeque	215,802	232,314
Lima y Callao	2'898,224	291,815
Loreto	58,963	139,280
Madre de Dios	44,985	11,238
Moquegua	47,596	38,456
Pasco	34,275	127,060
Piura	79,028	351,613
Puno	33,317	322,363
San Martín	208,935	172,646
Tacna	106,018	28,908
Tumbes	47,739	33,832
Ucayali	102,624	63,256

Nota. Cantidad de Emigrantes e Inmigrantes por Departamento. Tomado de Censo Nacional de Población y Vivienda de 2007. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

En cuanto al nivel de ingresos las zonas urbanas y costeras son las que presentan el mayor promedio mensual dejando relegadas a las zonas rurales, puede verse el detalle en la Tabla 15. Lima Metropolitana supera en promedio al resto del país seguido de Madre de Dios

y Moquegua; Huancavelica es el que cuenta con el nivel promedio más bajo de ingresos mensuales.

Tabla 15

Ingreso promedio mensual, según ámbito geográfico, 2004-2013 (Nuevos Soles)

Ámbito geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	668	673.9	722.8	790.6	885	955	971.9	1,058.00	1,141.10	1,176.10
Departamento										
Amazonas	429.7	372.7	450.6	542.3	643.3	718.7	725.6	784.1	858.8	823
Ancash	521.6	557.4	566.9	624.4	734.1	768.8	852.6	925	973.5	1,009.00
Apurímac	401.5	375.1	440.7	432.3	492	520.8	634	598.3	620	778.7
Arequipa	653.8	646.7	683.1	819.4	995.7	1,060.30	1,055.30	1,259.10	1,299.80	1,377.30
Ayacucho	377.9	366.9	375.3	477.9	519.7	579.2	644.7	748	750.2	752.5
Cajamarca	410.7	430.2	457.3	474	552.1	650.5	724.5	793.6	797.8	838.4
Callao 2/	-	-	-	975.3	1,097.30	1,179.50	1,219.20	1,189.30	1,306.30	1,351.20
Cusco	390.1	411.3	464	585.1	654.7	764.2	775.8	888.8	973.6	1,045.50
Huancavelica	310.1	282.3	264.8	381.1	427.6	494.8	560.4	614.2	641.9	683.4
Huánuco	326.5	334.1	386.1	462.5	532.4	572.4	623	692.6	812.6	898.6
Ica	767.6	787.6	881.4	707.3	782.3	896.5	925.3	999.1	1,022.90	1,082.30
Junín	561.2	541.2	614.7	683.9	797.3	802.5	797.3	915.8	975.9	1,004.90
La Libertad	572.6	589.4	596.1	732.9	764	923.5	889.8	895.4	1,001.00	1,040.90
Lambayeque	530.9	499.2	536.5	594.2	642	679.3	716.4	757.6	843.5	835.8
Lima 2/	-	-	-	1,091.70	1,210.50	1,280.70	1,253.60	1,368.00	1,487.00	1,526.50
Loreto	473.5	492.1	577.8	639.6	728.6	741.2	863.9	863.2	962.7	934.7
Madre de Dios	804.1	900.5	1,044.60	1,090.50	1,213.40	1,412.00	1,495.30	1,745.60	1,821.90	1,926.90
Moquegua	700.7	829.7	865.2	1,124.90	1,275.30	1,366.80	1,518.60	1,564.20	1,780.40	1,785.60
Pasco	494.9	513.6	492.8	645.2	753.8	812.5	893.4	896.6	834.7	857.8
Piura	465.3	448.8	524.9	549.6	621.4	741.4	742.4	843.5	886.3	881.4
Puno	381.7	350.3	378.2	413.8	466.9	509.9	588.3	632	720.7	791.4
San Martín	418.7	438.2	454.9	664.5	774.1	791	882.3	977.2	982.9	957.1
Tacna	760	809.5	890.5	908.6	1,034.90	1,020.60	1,125.20	1,135.60	1,244.10	1,271.00
Tumbes	668.1	739.6	754.8	873.2	782.7	857.2	910.8	1,035.30	1,117.80	1,105.80
Ucayali	562.5	608.6	566.8	759.4	772.1	852.4	825	963.3	1,015.30	1,017.40
Lima y Callao 3/	958	975.8	1,025.40	1,080.80	1,200.00	1,271.00	1,250.30	1,351.30	1,470.20	1,509.70
Lima Provincias 4/	-	-	-	695.1	836.8	839	962.5	965.7	1,049.00	1,018.00

Nota. Comprende provincia de Lima y Callao. 2 Hasta el año 2006, los resultados de la encuesta nacional de hogares se presentaban para el departamento de Lima que incluía al Callao. A partir del año 2007, se incorporó muestras independientes para cada ámbito. 3 Comprende departamento de Lima y Callao. 4 Excluye la provincia de Lima. Tomado de Encuesta Nacional de Hogares. Instituto Nacional de estadística e informática. Recuperado de www.inei.gob.pe.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Los adelantos tecnológicos son evidentes y cada vez con una velocidad en diversos tipos de industrias, un reto para cualquier país es tener la facilidad para poder contar con esas tecnologías y disponer de ellas, Thomson Reuters, una empresa de información, creo una lista

de los posibles avances tecnológicos para el 2025 siendo los principales: disminución de problemas mentales como el Alzheimer; el sol como primera opción energética de la mayoría de la población; avances en las tecnologías de cultivo; aviones eléctricos, gracias al desarrollo de la ingeniería aeroespacial ligera y el desarrollo de baterías mejoradas; el internet de las cosas se desarrollará hasta hacer las tareas sin necesidad de intervención humana gracias al incremento de conectores mejorados, redes inalámbricas y tecnología 5G; cambio del plástico por materiales biodegradables, gracias a los estudios de nano compuestos biológicos y nano celulosa.

El Perú presenta bajos niveles de desarrollo en aspectos como preparación tecnológica (ver Tabla 16), según el “The Global Competitiveness Report 2014-2015” (Reporte de Competitividad Global 2014-2015), elaborado por el World Economic Forum (WEF, 2014).

Tabla 16

Ranking de preparación tecnológica (2014-2015)

Pilar preparación tecnológica	Puesto relativo
La disponibilidad de las tecnologías más recientes	80/144
La absorción de la tecnología a nivel de empresa	78/144
Transferencia de IED y tecnología	27/144
Las personas que utilizan internet, %	84/144
Suscripciones a internet de banda ancha /100 pop	79/144
Ancho de banda de internet int'l, kb/s por usuario	85/144
Suscripciones de banda ancha móvil /100 pop	116/144

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015” de World Economic Forum, 2014. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

El Perú obtiene una puntuación de 3.3 sobre 7 posibles, ubicándose en el puesto 92 de 144, encontrándose por debajo del promedio de América Latina. Los factores que afectan este resultado son principalmente la disponibilidad de las tecnologías más recientes, la absorción de la tecnología a nivel de empresa y la transferencia de investigación y desarrollo (I+D) y tecnología. En cuando a la categoría innovación estamos en el puesto 117 de 144 países, con un puntaje de 2.8 sobre 7 posibles.

de investigación y empresas, llegando a triplicar dicho número al año 2015 y a quintuplicarlo en el 2021; incrementar el número de profesionales con posgrado que se desempeñan en el país en las áreas prioritarias de ciencia, tecnología e innovación, llegando a triplicar dicho número en el año 2015 y a quintuplicarlo en el 2021; incrementar el número de artículos científicos anuales en revistas indexadas, por cada 100,000 habitantes, hasta 3.8 en el año 2015 y a 5.2 en el año 2021; incrementar el coeficiente de invención nacional a 1.00 por cada 100,000 habitantes en el año 2,015 y a 1.5 por cada 100,000 habitantes en el 2021.

Respecto a las importaciones de tecnologías de información y comunicaciones (TIC), aparatos que facilitan las telecomunicaciones, equipos de audio y video, computadoras y otros equipos electrónicos, como porcentaje de la importación total de bienes, han permanecido altas durante los últimos años para todos los países de la región. Este importante indicador nos muestra el interés de la población y el gobierno para el desarrollo de las tecnologías de la información y nos coloca en un puesto importante dentro de la región y el mundo. En la Figura 17 se muestra que el Perú se ubica por encima del promedio mundial, con un valor de 7.39% de importaciones de bienes TIC con respecto al total del bienes importados.

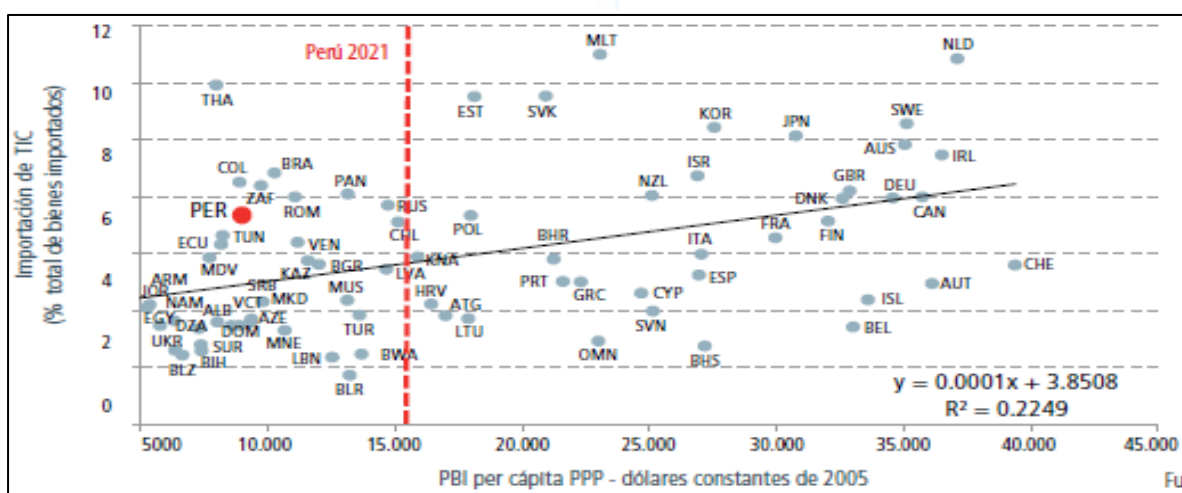


Figura 17. Relación entre el PBI per cápita e importaciones de TIC al 2011. Tomado de “El Perú en los indicadores mundiales” por CEPLAN, 2014. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/peru-indicadores-mundiales>

Respecto a la categoría de infraestructura ferroviaria, estamos en una situación desfavorable, el mismo reporte de competitividad global, nos coloca en el puesto 90 de 144, con una puntuación de 1.9 sobre 7 posibles, según El Banco Mundial, disponemos de 1,929 Km de vías férreas. La posibilidad de la construcción de una vía férrea que una las costas del Pacífico y el Atlántico sería estratégica para movilizar las mercancías procedentes entre los puertos ubicados en ambas franjas; en julio de 2014, los presidentes de Perú, Brasil y China emitieron un comunicado conjunto prometiendo hacer esfuerzos concertados para evaluar la factibilidad de construir un ferrocarril que cruce el continente sudamericano que busque unir las costas del Pacífico y Atlántico. Un ferrocarril de tales características permitirá ahorrar costos por traslados y tiempo, así como demandar mayor capacidad de estiba y desestiba en los puertos. La potencial construcción de esta vía férrea se ha incluido dentro de la publicación del proyecto “ Plan Nacional de Desarrollo Ferroviario” emitido por el MTC. Pilares (2015) indicó que este “tren bioceánico comprende un trazado que uniría el puerto peruano de Bayóyar en Piura con el puerto brasileño de Açu, y que permitiría el intercambio comercial con el puerto de Tianjin en China”. La obra costaría 10 mil millones de dólares. Los documentos previos elaborados adelantan como conclusiones que los resultados preliminares de la demanda estimada indican que los productos de la minería sustentarían el desarrollo ferroviario del país.

El MTC publicó en abril de 2015 el Plan Nacional Ferroviario donde se potenciará y renovará las concesiones del ferrocarril del centro además de otras líneas, ello sumado a otros megaproyectos que permitirán unir la costa del Pacífico con el Atlántico por Brasil pasando por Bolivia, esto adicional a otras nuevas vías ferroviarias que se implementarán en el país. Para Juan de Dios Olaechea, presidente del directorio de la empresa Ferrocarril Central Andino (FCCA), dice que en estos momentos el Callao no tiene la capacidad para ser el “hub” de ningún país y menos de Brasil o Argentina, porque el país no está interconectado a

través del sistema de integración de la infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA). “Las IIRSA no funcionan como deberían y en el Perú no hay un sistema de ferrocarriles que sea integrador”, afirma.

En el Callao, la mejora de la avenida Néstor Gambeta se concluyó, El Comercio (2014) indicó que uno de los proyectos más importantes es el iniciado con la construcción de una vía subterránea de 960 metros de largo que permitirá la descongestión de los vehículos pesados que salen del puerto, la obra incluye dos pistas vehiculares con tres carriles cada una, una berma central para un futuro ferrocarril y túneles de emergencia para peatones.

En Centroamérica la ampliación del Canal de Panamá está en plena realización a través de la creación de una tercera vía que permitirá el paso de buques de mayor capacidad que los actuales Panamax. Buques como los Post Panamax y los súper Post Panamax podrían tener una capacidad de hasta 18,000 TEU, a fin que las empresas navieras puedan beneficiarse de una economía de escala y trasladen esta reducción de costos a sus clientes beneficiándose todos. El desarrollo de la flota Post Panamax ha sido constante y hoy compone el 30% de la flota mundial. A principios del año 2004 había ya alrededor de 100 buques porta contenedores con una capacidad de 8,000 TEU en uso. Las principales empresas navieras están apostando por este tipo de buques invirtiendo millones en su fabricación. Maersk, la mayor naviera del mundo, ha iniciado la construcción de sus buques Maersk Triple-E y se prevé será uno de los barcos de transportes de mercancías durante la próxima década, a través de Daewoo Ship Building, tiene planificado construir hasta 20 de estos barcos con una eslora de casi 400 metros.

La tecnología en comunicación será clave para que los cada vez más modernos buques puedan compartir información valiosa facilitando el proceso de estiba y desestiba y comunicar oportunamente cualquier contratiempo para reducir el tiempo de respuesta. En julio 2015, el puerto de Barcelona, recibió el Premio de Plata a las Tecnologías de la

Información IT Award, por sus proyectos PINCODE y SICAD. El Sistema de Control Aduanero Desasistido (SICAD), permitió la automatización de ocho carriles en el punto de control de aduanas, en cada uno de los carriles se ha instalado un conjunto cámaras de lectura de matrículas que identifican la matrícula del camión que está pasando por el carril y envía esta información al Centro de Control donde el sistema SICAD evalúa si el camión cumple con las condiciones para salir de forma automática. Si el camión cumple con los requisitos definidos, SICAD abre la barrera del carril para permitir que el camión salga sin necesidad de detenerse.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El cambio climático es uno de los temas que tienen un efecto global e impactarán en muchos tipos de industria. Uno de los impactos ha sido el efecto de desglaciación de los polos. En las últimas décadas el deshielo del polo ártico se ha incrementado, esto ha permitido que algunos buques hayan comenzado a atravesar esta ruta pero aun con la ayuda de rompehielos y solo en algunos meses del año. Según el portal ABC.es, el deshielo del ártico abriría una nueva ruta entre china y occidente. En el 2013, alrededor de 50 barcos atravesaron esta ruta desde China hacia el puerto de Rotterdam, evitando el paso por el Canal de Suez. Lo más notable es la reducción de la travesía en alrededor de 13 días. En el 2013 el buque Yong Sheng, no siguió su ruta habitual que consiste en navegar hacia el Mar del Sur de China para cruzar el Estrecho de Malaca con dirección al Océano Indico y, desde ahí, pasar el Canal de Suez para entrar en el Mediterráneo. Tras atravesar el Estrecho de Gibraltar, no tendría más que bordear la Península Ibérica por el Atlántico en dirección a Holanda. En lugar de seguir este rumbo, el «Yong Sheng» ha tomado la Ruta del Mar del Norte, que atraviesa el Estrecho de Bering y recorre la costa septentrional de Rusia, que linda con el Océano Ártico. Durante la mayor parte del año, sus aguas están congeladas, pero el deshielo provocado por el calentamiento global ha abierto esta nueva ruta que acorta las distancias

entre Oriente y Occidente y permanece navegable sólo durante dos o tres meses. En total, se trata de 5.400 kilómetros a través del Pasaje del Noreste que pueden reducir hasta un 40% la duración de las travesías entre Europa y Asia. Además de recortar los plazos de entrega de las mercancías marítimas en hasta dos semanas y ahorrar combustible, la nueva ruta es más segura porque evita el paso por el Golfo de Adén, infestado de piratas somalíes. Para los cargueros chinos también supone una ventaja porque les evita navegar por las aguas del sur de su país que el autoritario régimen de Pekín se disputa con Vietnam, Filipinas y otros vecinos asiáticos, habitual foco de tensiones en la región. El Perú es un país vulnerable al cambio climático, encontrándose en tercer lugar, según el portal del Ministerio del Ambiente, después de Bangladesh y Honduras. Las estimaciones globales indican que en el mundo la temperatura subirá 2°C en promedio, aumentará la frecuencia de inundaciones y sequías en algunas zonas y el nivel del mar se elevará en un rango medio de 50cm. En el Perú, los principales efectos del cambio climático, serán: pérdida de los cultivos vulnerables al cambio climático como el maíz, la papa y el arroz, que forman parte de la canasta básica familiar peruana, destrucción de la infraestructura vial, se estima que en 40 años el Perú tendría el 60% del agua que tiene hoy, el aumento de las temperaturas intensifica los incendios forestales y la expansión de plagas que afectan los cultivos. A medida que el clima cambie, las áreas ocupadas por muchas especies no serán aptas para su supervivencia, modificándose el mapa de distribución de las comunidades biológicas.

Para reducir el impacto del cambio climático, el Ministerio del Ambiente, ha implementado la Estrategia Nacional ante El Cambio Climático pre publicándola en el 2014 y durante el 2015 aún está habilitada esperando comentarios de la población. Cifras del Banco Mundial indican que las emisiones de CO₂ (TM/per cápita) en el Perú en el 2011 fueron de 1.8, frente a los 2.0 del 2010. Otras cifras pueden verse en la Figura 18.



Figura 18. El cambio climático en cifras.

Tomado de Infografía de la Estrategia Nacional ante el Cambio Climático por Ministerio del Ambiente, 2014. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/infografia-de-la-estrategia-nacional-ante-el-cambio-climatico/>

El Instituto del Mar del Perú (IMARPE), indicó en su portal que a nivel mundial el cambio climático está originando una elevación de las temperaturas del mar, aumento de la estratificación termal y expansión de las zonas con mínimo oxígeno y que sin embargo en las últimas décadas desde el centro del Perú hasta el norte de Chile se ha detectado un enfriamiento de la aguas costeras. La intensificación del afloramiento favorecería la expansión horizontal del hábitat de la anchoveta, pero el aumento de turbulencia afectaría la supervivencia y retención de larvas. Estas condiciones podrían continuar hasta que el calentamiento a gran escala termine debilitando el afloramiento costero. Bajo este escenario, los recursos oceánicos como el atún y el perico podrían ampliar su distribución hacia la costa. La contaminación marina es un aspecto relevante también, ésta proviene principalmente de los desfogues de las ciudades sin tratamiento previo, los barcos también desechan materiales residuales incluso desde antes de llegar al puerto. Esta contaminación afecta principalmente a especies marinas. En el 2010 se vertieron al mar una media de ocho millones de toneladas de plástico desde 192 países con costa, la masa de residuos crecerá cada año. En el 2015 se lanzarían al mar más de nueve millones de toneladas y, en 2025, el doble que en 2010.

En el 2015 se cumplieron 6 años desde la adopción del Convenio de Hong Kong sobre reciclaje seguro y ambientalmente racional de buques, sin embargo, no ha entrado en vigor al haber sido solo ratificado por tres países (Congo, Francia y Noruega), siendo necesarios que al menos sean ratificados por 15 estados. Cuando entre en vigor, los buques de nueva construcción tendrán que llevar a bordo un documento (inventario) que especifique y localice a bordo las sustancias potencialmente tóxicas o perjudiciales para la salud humana o para el medio ambiente, utilizadas en su construcción. Además, los constructores de buques deberán reducir al mínimo las sustancias peligrosas utilizadas en la construcción de buques nuevos y de sus equipos.

En el 2014 se desguazaron 1,109 buques, los buques graneleros supusieron un 28% del número de buques, los petroleros el 11% y los buques de carga general convencional el 33% según el ISL de Bremen, por tipos de buques, los de pasaje son los que muestran una vida útil más larga, con una media de 33.5 años en los últimos 25, seguidos a cierta distancia por los buques de carga general (29.2) y petroleros (28.1). Graneleros y portacontenedores son los que han registrado las medias más reducidas en el mismo periodo, con 26.3 y 24.6 años, respectivamente. De los datos de 2014 llama especialmente la atención la reducida edad media de los buques portacontenedores desguazados (tan solo 22.4 años), especialmente cuando se compara a los 37,3 años registrados por los buques de pasajeros.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la matriz de evaluaciones factores externos se detalla las oportunidades que benefician al Puerto del Callao y las amenazas a evitarse. Como se observa en la Tabla 17, se ha identificado ocho oportunidades que deben ser aprovechadas para el desarrollo del Puerto del Callao, también se identificó nueve amenazas las que deben ser evitarse. Este análisis contempla la información desarrollada de política, gubernamental y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural y demográfica (S); tecnológica y científica (T) y ecológica y

ambiental (E) del análisis PESTE. El resultado obtenido de 2.1, indica que el Puerto del Callao no está explotando las oportunidades ni respondiendo adecuadamente a las amenazas.

Tabla 17

Evaluación de los factores externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1.- Integración comercial con el APEC.	0.07	3	0.21
2.- Puente de ingreso y salida de comercio con Brasil.	0.05	1	0.05
3.- Ampliación del Canal de Panamá.	0.08	3	0.24
4.- En negociación acuerdo con la Asociación Transpacífico.	0.07	3	0.21
5.- Acuerdos comerciales con USA, UE, Alianza del Pacífico y China.	0.07	3	0.21
6.- Disponibilidad de recursos naturales	0.06	3	0.18
7.- Recuperación del crecimiento económico de USA y UE	0.07	2	0.14
8.- Existencia de una plataforma tecnológica que integra la comunidad portuaria	0.03	2	0.06
Sub total	0.5		1.3
Amenazas			
1.- Inestabilidad política y social	0.04	1	0.04
2.- Disminución de precios de las materias primas	0.04	1	0.04
3.- Enfriamiento del crecimiento económico de China	0.05	2	0.1
4.- Menor crecimiento de las economías de los países de la región	0.04	2	0.08
5.- Sistema ferroviario casi inexistente	0.07	1	0.07
6.- Sistema de carreteras deficiente	0.07	1	0.07
7.- Alto grado de corrupción	0.05	1	0.05
8.- Deficiente sistema educativo	0.07	2	0.14
9.- Mayor competitividad de Sudamérica	0.07	3	0.21
Sub total	0.5		0.8
	1		2.1

Nota. Valor: 4. Responde muy bien, 3. Responde bien, 2. Responde promedio, 1. Responde mal.

3.5 El Puerto del Callao y sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El Puerto del Callao cuenta con diversos proveedores para los siguientes servicios: abastecimiento de combustible, abastecimiento a las naves que se encuentran en la zona portuaria, mediante el uso de embarcaciones o unidades terrestres especializadas; avituallamiento, servicio de provisión de pertrechos a las naves (víveres, combustible de uso doméstico, agua potable, medicinas y materiales en general necesarios para la operación de la

misma); practicaje, servicio que se presta a las naves a través del práctico. El práctico asesora al capitán de la nave, para conducirla con seguridad dentro del área de maniobra en la zona portuaria, garantizando la seguridad de la vida humana, de la nave y de las instalaciones portuarias, así como prevenir daños al medio ambiente; remolcaje, servicio cuyo fin es asistir a las naves durante las maniobras efectuadas en la zona portuaria, mediante el uso de remolcadores. Estos remolques también brindan servicios de amarre y asistencia de naves, respuesta ante emergencias contra incendios y/o derrames.

Existe dos sindicatos de trabajadores en el Puerto del Callao: Sindicato Único de Trabajadores de DP World Callao y Sindicato Único de los Trabajadores de APM Terminals Callao. APM Terminals Callao viene lanzando convocatorias masivas de reclutamiento con la finalidad de renovar su personal operativo.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Existen dos tipos de clientes en el Puerto del Callao, las compañías importadoras y exportadoras diferenciadas en el tipo de producto comercializado: DP World Callao maneja solamente carga contenerizada y brinda los servicios de almacenaje, el cual es reducido, teniendo como competencia a los almacenes primarios como Neptunia, Ransa, Imupesa, Alconsa, Unimar, Limasa, Contrans, entre otros; APM Terminals Callao maneja tanto carga contenerizada, carga suelta, carga Ro-Ro, *break bulk*, granos, fletamiento exclusivo de naves y cruceros, también brinda el servicio de almacenaje para la carga contenerizada pero principalmente para el almacenaje de vehículos. Por otro lado, los clientes de ambos terminales son las líneas navieras que recalán en ambos terminales, la negociación se basa en el tipo de mercancía que transporta y en las negociaciones con los agentes marítimos.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

No existe un sustituto al Puerto del Callao, el transporte aéreo maneja costos elevados con tiempo de tránsito reducidos, y la operación complementaria al manejo de dichas cargas

también tiene costes elevados, por ejemplo almacenaje. El sistema férreo no está bien desarrollado, existe una línea férrea que conecta la ciudad del Callao – Lima – Huancayo – Huancavelica, pero no cuenta con la infraestructura para poder manejar carga de grandes dimensiones; este sistema de transporte es usado usualmente para transportar concentrados de minerales, isotanques conteniendo ácido sulfúrico entre otros productos. El sistema terrestre sustituye el transporte de carga entre las principales ciudades del país. Al no existir medios de transportes marítimos que conecten las principales ciudades costeras nacionales e incluso no contar con una vasta cantidad de líneas navieras con programación de descargue en otros puertos peruanos, este medio de transporte es el más usado para la distribución de carga de Lima-Callao hacia las principales ciudades del país, encareciendo los costos en el comercio internacional.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

A nivel nacional existen diversos proyectos de implementación de puertos en zonas aledañas a la zona del Callao, como los proyectos del puerto de, Chancay y Pisco.

A nivel internacional el corredor que conecta el Océano Pacífico con el Atlántico desde Arica-Chile hasta Santos-Brasil, convierte a ambas naciones en bioceánicas. El puerto de Mejillones presenta un desarrollo acelerado por su ubicación estratégica para el sector minero chileno, argentino y boliviano.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

En el territorio nacional no existe un terminal portuario que compita con el Puerto del Callao. El puerto de Matarani apunta a ser un megapuerto minero por el gran potencial de concentrado de cobre de las mineras Cerro Verde, Las Bambas y Antapaccay, pero el movimiento de contenedores a dicho puerto aún es escaso. En el ámbito internacional, la rivalidad es por la interconexión con el Brasil, tanto Perú como Chile tienen planes de

establecer un corredor vial que conecte los puertos del Pacífico con las principales ciudades brasileras del Atlántico.

Tanto el Puerto del Callao como los principales puertos chilenos apuestan por incrementar su capacidad operacional mediante modernizaciones de sus terminales como respuesta ante el crecimiento de la industria marítima. Los principales puertos chilenos (Valparaíso y San Antonio), dentro de sus planes maestros concentran sus estrategias en el desarrollo de vías de comunicación tales como autopistas de tránsito exclusivo como el fomento de las líneas férreas, la cual al igual que el Puerto del Callao es insuficiente, además plantean el desarrollo de nuevos terminales para el manejo de naves de gran tamaño. Siempre ha existido una rivalidad muy marcada entre los principales puertos chilenos y el Puerto del Callao, ya que todos buscan posicionarse como el centro de operaciones navieras más importante de la costa Oeste del Pacífico sur. Si bien es cierto la suma de la cantidad de contenedores manejados por los puertos de Valparaíso y San Antonio es mayor a la del Puerto del Callao, la mejor ubicación geográfica del Callao es una ventaja la cual se debe tener en cuenta.

3.6 El Puerto del Callao y sus Referentes

El puerto de Rotterdam, también conocido como Europort es el puerto más grande de Europa. La ciudad de Rotterdam es la puerta de acceso a Europa del noroeste. Desde 1962 hasta 2004 fue el puerto más activo del mundo, ahora superado por primera vez por Shanghai y Singapur. En 2011, Rotterdam era puerto de contenedores-undécimo más grande del mundo en términos de TEU manejado (2009: décima; 2008: noveno, 2006: sexta). En 2012 Rotterdam fue sexto puerto más grande del mundo en términos de tonelaje anual de carga. Rotterdam se compone de cinco zonas portuarias distintas y tres parques de distribución que faciliten las necesidades de una zona de influencia con 40.000.000 de consumidores. Literalmente todo pasa a través del puerto de Rotterdam, desde manzanas hasta carros, desde

computadoras hasta concentrados de la industria minera. La capacidad anual es de 450 millones de toneladas e incluye 12,500 hectáreas, entre tierra y agua. El largo total del puerto es de más de 40 Km. Más de 90,000 personas trabajan en el puerto. Cien millones de toneladas de petróleo crudo pasan a través del puerto. Maneja alrededor de 12 millones de TEU anualmente y puede recibir un buque de más de 18,000 contenedores de capacidad.

Misión: El Autoridad Portuaria de Rotterdam crea valor económico y social mediante el trabajo con los clientes y las partes interesadas para lograr un crecimiento sostenible en el puerto de clase mundial.

Visión: Mejoramos continuamente el puerto de Rotterdam para que sea el puerto más seguro, más eficiente y más sostenible en el mundo. Creamos valor para nuestros clientes mediante el desarrollo de cadenas de logística, redes y agrupaciones, tanto en Europa y los mercados de crecimiento en todo el mundo. Como desarrollador de puerto emprendedor, la autoridad portuaria es el socio para los clientes de clase mundial. De esta manera, también estamos reforzando la posición competitiva de los Países Bajos.

El puerto de Shanghai, está ubicado en la parte central este de China, está compuesto por un puerto marítimo y fluvial (río Yangtze). Este puerto es administrado por Shanghai International Port Group, empresa pública china. En el 2013, se posicionó por cuarto año consecutivo como el puerto más activo del mundo, con un movimiento aproximado de 33,6 millones de TEU con un crecimiento de 3.3% con respecto al 2012. Posee una zona de libre comercio (ZPLC) de 28,78 kilómetros cuadrados de parte del aeropuerto de Pudong, y se conecta con la isla de Yangshan, la cual es unida por un puente. Posee procedimientos aduaneros simples que impulsan el tráfico de mercancías a través de Shanghai. Actualmente el puerto de Shanghai posee dos terminales, uno de ellos es WGQ Terminal con cinco secciones y YS Terminals. YS Terminal es administrado por Shanghai Shengdong International Container, la mayor responsabilidad de esta compañía es el desarrollo de la fase

uno y dos de la zona portuaria de Yangshan Deepwater. WGQ Terminal posee cinco secciones: WCQ 1, 2, 3, 4, 5.

Misión: A medida que la zona de influencia del tráfico de carga directa del grupo, el valle del río Yangtze sienta las bases para el desarrollo del puerto de origen y es crucial para su futuro crecimiento en volumen. Es vital para SIPG para mantener y aumentar su participación en el mercado de contenedores Yangtze River Valley.

Visión: Desarrollar aún más el puerto de origen mientras se expande al mundo

El Puerto de Hamburgo, es uno de los puertos más grandes e importantes del mundo. Es el puerto más grande de Alemania y lleva el nombre " Puerta al Mundo " del país. En términos de TEU, el Puerto de Hamburgo es el segundo más activo puerto en Europa (después de que el puerto de Rotterdam) y el 15 más grande a nivel mundial. En 2014, se manejó 9,73 millones de TEU. Posee un área superficial de 7,200 hectáreas, que equivale a un décimo del área de la ciudad de Hamburgo. El puerto de Hamburgo está situado en el tercer lugar de manejo de carga en Europa y el segundo en el manejo de contenedores. Posee la red ferroviaria más grande de Europa y conecta con más de 950 puertos de 178 países y 156,000 personas trabajan directa e indirectamente en las operaciones portuarias. Alrededor de 10,000 buques usan el puerto de Hamburgo cada año y en el 2011, el total de carga manejada en dicho puerto fue de alrededor de 132.2 millones de toneladas. Es el principal puerto de Europa para importación de café, industria farmacéutica y es el centro de conexión del papel, te, café y especias.

El Puerto de Nueva York, es la puerta de entrada hacia uno de los mercados de mayor concentración y afluencia de consumidores más importantes del mundo. Es el puerto más grande de la costa Oeste y el tercero más largo de los Estados Unidos.

La autoridad portuaria de los puertos de New York y New Jersey administra los puertos de Newark, Elizabeth, Howland Hook, Brooklyn, Red Hook y el puerto de

New Jersey. En el 2014, los puertos de New York y New Jersey manejaron 3'342,286 contenedores, con un 5.4% de incremento con respecto al 2013. El valor de toda la mercadería movido a través de dichos puertos excede los 200 billones de dólares americanos.

Su misión es satisfacer las necesidades de infraestructura de transporte críticos de la gente de la región, empresas y visitantes, proporcionando la más alta calidad y el más eficiente transporte y comercio, facilitando el acceso a la nación y el mundo promoviendo el desarrollo económico.

Su visión es ser el mejor puerto en infraestructura facilitando el acceso de las mercaderías y creando un mejor ambiente en el entorno del Puerto para los habitantes de la región. (Port of New York and New Jersey, 2015, p. 1)

El tipo de carga que recibe dichos puertos es contenerizada, *bulk*, *break bulk*, vehículos, carga de proyectos, etc.

El puerto de Amberes, posee la mayor extensión de terrenos en el mundo, sobre las 13,000 hectáreas. Amberes está situado en Bélgica en el comienzo del estuario del Río Escalda al centro de Europa. Los muelles de Amberes están conectados con el interior por ferrocarril, vías fluviales y carretera. Como resultado, el puerto de Amberes se ha convertido en uno de los mayores puertos de Europa, clasificándose segundo tras el Puerto de Róterdam por carga total transportada los buques que arriban a dicho puerto realizan un recorrido de 80 kilómetros hacia el corazón de Europa, siendo una alternativa rápida y barata. El puerto de Amberes es el punto de conexión preferido por muchas compañías navieras ya que posee más de 500 tránsitos directos hacia diversos destinos en el mundo. Dicho puerto puede manejar todo tipo de cargas ya que posee una red ferroviaria muy avanzada.

Misión: Ser una cadena de suministro con una plataforma única por la interacción entre la industria, la logística y transbordo marítimo.

Visión: Con su 2014 - Plan de Negocios 2018, la Autoridad del Puerto de Amberes define las iniciativas necesarias que pueden contribuir al fortalecimiento de la competitividad del Puerto de Amberes.

El puerto de Singapur, es el puerto de transferencia de contenedores más grande del mundo, es decir, transfiere un contenedor de un origen dado hacia otra nave para que continúe hacia su puerto de destino. En el 2013, manipuló 32.24 millones de TEU. El mayor operador de dicho puerto es PSA, que opera los terminales de Tanjong Pagar, Keppel Brani y Paris Panjang. Por su excelente ubicación conecta con 600 puertos del mundo, dándole una gran flexibilidad. El terminal de Pasir Panjang también puede recibir automóviles y el terminal de Sembawang Wharves puede manejar carga *break bulk* y carga de proyecto como equipos sobredimensionados, estructuras de acero, etc. Los esfuerzos del puerto de Singapur se basan en el uso de la tecnología, posee grúas automatizadas que pueden descargar un camión en 25 segundos.

El puerto de Singapur no es debido a un boom económico puntual, también se trata de una necesidad ya que Singapur está falto de Tierra y recursos naturales. El puerto es esencial para la importación de materias primas, y para exportar los productos manufacturados obtenidos de estas materias, por ejemplo, con el refinamiento de petróleo para conseguir beneficios. Solo después las industrias del sector servicios como el abastecimiento de enseres, por ejemplo, el avituallamiento de comida y agua son permitidas.

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

La Tabla 18 presenta la matriz de perfil competitivo del Puerto del Callao. En ella se han identificado 9 factores clave de éxito, los que han sido identificados mediante la investigación y entrevistas con funcionarios de las distintas entidades de la comunidad portuaria. Podemos definir a la comunidad portuaria como el conjunto de entidades públicas y privadas representativas de la zona de influencia del Puerto del Callao que tengan relación

directa respecto al desarrollo de las actividades y servicios portuarios, y como tales influyen en la eficiencia de la cadena logística. Dentro de las entidades privadas podemos considerar a: agentes marítimos, agentes de aduanas, transitario, transportistas, depot, terminal, entre otros. Por otro lado, las entidades públicas y organismos oficiales del Gobierno son una influencia importante para el desarrollo del Puerto del Callao, estos permiten facilitar el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, y de esta manera alcanzar la visión trazada. Dentro de las principales entidades públicas que influyen en el Puerto del Callao podemos considerar a: la Autoridad Portuaria Nacional, la Aduana, OSITRAN, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, entre otros.

Asimismo se hace una evaluación de las fortalezas y debilidades para cada uno de los factores claves de éxito, catalogándolos como fortalezas mayores y menores, y debilidades mayores y menores. Se ha considerado para esta evaluación los puertos de Guayaquil en Ecuador y San Antonio y Valparaíso en Chile.

Tabla 18

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Puerto del Callao		Puerto de Guayaquil		Puerto de San Antonio		Puerto de Valparaíso	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Nivel de inversión.	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
2. Implementación de tecnología.	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36
3. Tarifas competitivas.	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	3	0.24
4. Calado.	0.14	2	0.28	1	0.14	1	0.14	2	0.14
5. Tiempo de atención.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
6. Ubicación geográfica.	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20
7. Infraestructura portuaria y vías de comunicación.	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	2	0.24
8. Mano de obra calificada.	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18
9. Servicios complementarios.	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27	2	0.27
Total	1		2.11		1.44		2.39		2.34

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor.

La Tabla 19 presenta la matriz de perfil referencial del Puerto del Callao, donde se han identificado nueve factores de éxito mediante investigación y entrevistas de funcionarios de las distintas entidades de la comunidad portuaria. Se ha considerado para ésta evaluación los Puertos de Rotterdam (Países Bajos), Puerto de Shanghai (China), Puerto de Amberes (Bélgica) y Puerto de New York (USA), identificados como los principales referentes a nivel mundial, por la importancia y tamaño que representan. A cada factor se le ponderó con una valoración del 1 al 4 dependiendo si es una fortaleza o debilidad, mayor o menor, esto se relacionó con la ponderación de cada factor en la escala de 0 a 1. El resultado fue que el Puerto del Callao tiene una puntuación de 2.11 frente a los otros puertos referentes con valores superiores a 3.5.

Tabla 19

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Puerto del Callao		Puerto de Rotterdam, Países Bajos		Puerto de Shanghai, China		Puerto de Amberes, Bélgica		Puerto de New York, USA	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Nivel de inversión.	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2. Implementación de tecnología.	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48
3. Tarifas competitivas.	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36
4. Calado.	0.14	2	0.28	4	0.56	3	0.42	3	0.42	3	0.42
5. Tiempo de atención.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.3
6. Ubicación geográfica.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.4
7. Infraestructura portuaria y vías de comunicación.	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36
8. Mano de obra calificada.	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
9. Servicios complementarios.	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Total	1		2.11		3.66		3.64		3.64		3.52

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor.

3.8 Conclusiones

El movimiento de mercancías principalmente se realiza vía marítima. El Puerto del Callao históricamente ha sido el puerto de mayor tránsito de América, con una capacidad portuaria altamente desarrollada y ubicados en una posición inmejorable dentro de la región Sudamérica.

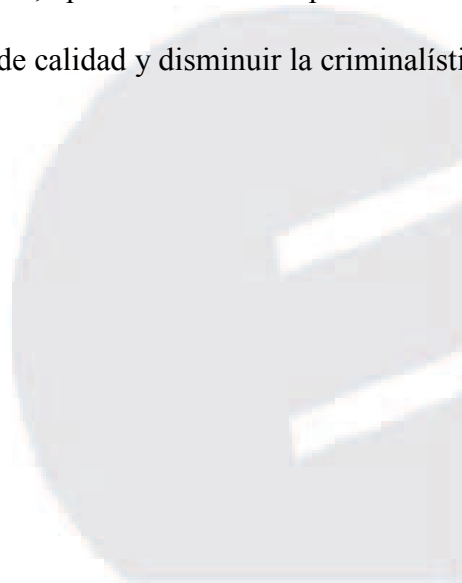
Los tratados de libre comercio están abriendo las puertas no solo para un masivo intercambio de bienes y servicios sino para entrelazar las relaciones bilaterales. El Puerto del Callao debe aprovechar los tratados y acuerdos comerciales del Perú con los grupos económicos y países como Estados Unidos y la Zona Euro, cuyas economías se encuentra en un proceso de recuperación lo que impulsará nuestras exportaciones tradicionales y no tradicionales a estos países. Para afrontar el gran dinamismo del comercio exterior se concesionó los terminales portuarios del Puerto del Callao, para fomentar una mejor infraestructura portuaria, servicios de calidad y bajos costos, para lograr así mayor competitividad del Puerto de Callao con respecto a sus competidores comerciales de Sudamérica.

Debido a que somos un país limítrofe con una de las economías más importantes del mundo y somos su principal conexión con el pacifico sur y por ende la ruta directa y corta hacia los mercados asiáticos, se debe fortalecer las vías de comunicación hacia Brasil, por vía fluvial a través del Puerto de Pucallpa o mediante carreteras o líneas férreas interoceánicas.

Ante un deficiente sistema educativo nacional, es difícil contar con personal calificado para desarrollar las operaciones portuarias y alcanzar una alta competitividad frente a los principales puertos competidores del Pacífico Sur, como es el caso de Valparaíso y San Antonio los que vienen escalando posiciones en el indicador de calidad portuaria.

Con referentes como Amberes y Róterdam que poseen una gran infraestructura ferroviaria y de carreteras, el Puerto del Callao debe desarrollar estas dos vías de

comunicación para fomentar el ingreso y salida de mercancías desde y hacia las principales ciudades del país. La experiencia de Shanghai, con la creación de una zona de libre comercio, logró agilizar sus procesos aduaneros y aumentó los volúmenes de mercancías, embarcados y desembarcados a través del Puerto de Shanghai. El Puerto del Callao puede adoptar esta experiencia para elevar su índice de calidad portuaria en la dimensión de actividad portuaria. Ante una desaceleración económica notable en el 2014, 2015 y un retroceso para el Perú en los índices de competitividad global se debe reforzar la base educativa con lo cual podremos garantizar personal con perfiles altamente competitivos, optimización de los procesos portuarios, desarrollo de servicios complementarios de calidad y disminuir la criminalística del país.



Capítulo IV. Evaluación Interna

En América Latina a comienzos de 1990 se inició el proceso de reforma portuaria en diversos países, entregándose en concesión al sector privado la operación y administración de los principales puertos de titularidad pública de uso público. Es así como en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Panamá convocaron a la inversión privada para tales efectos. Todos estos países aplicaron, para efectos de los procesos de concesión el modelo “*landlord port*”

La Ley 27943 del Sistema Portuario Nacional, modificada por Decreto Legislativo 1022 que se aprobó y entro en rigor en el 2003, respondía a la necesidad de disponer de un marco jurídico que posibilitara, fomentara y facilitara la modernización de sistema portuario nacional desarrollando puertos competitivos con inversión y participación del sector privado y con un mecanismo de regulación que garantice el uso de la infraestructura de titularidad pública de uso público. A partir de este punto, en el año 2005 en el Perú se estableció el Plan Nacional de Desarrollo Portuario donde se fijaron los lineamientos para la promoción de la inversión privada en las instalaciones portuarias de titularidad pública. Uno de estos lineamientos indica que el Estado mantiene la titularidad de la infraestructura. Los principales modelos de negocios portuarios permite promover la participación del sector privado a través de diferentes formas de asociación público-privada y reconocen al mismo tiempo que corresponden al Estado garantizar la continuidad en las prestación de los servicios, mas no proveerlos directamente, en concordancia con su rol subsidiario, manteniendo la titularidad de la infraestructura. Uno de los esquemas sugeridos y que se adoptó es el esquema *landlord* donde la autoridad portuaria se centra principalmente en el mantenimiento y la ampliación de la cartera de inmobiliarios portuarios, en el diseño y planificación de políticas, en funciones de vigilancia, supervisión y de control, además de monitorear el desempeño de estas funciones y en la promoción y capacitación portuarios.

El Terminal Sur del Puerto del Callao fue otorgado en concesión el año 2006 a la empresa DP World Callao por un plazo de 30 años cuyo compromiso de inversión total fue de 117 millones de dólares. El terminal norte multipropósito del Puerto del Callao fue otorgado en concesión en el año 2011 a la empresa APM Terminals Callao SA por un plazo de 30 años con el compromiso de inversión total de 748 millones de dólares. El terminal de embarque de concentrado de minerales, por 20 años y a cargo de la empresa Transportadora Callao, iniciando obras en agosto de 2012 e inaugurándose en mayo de 2014. Con un compromiso de inversión de US\$ 120,3 millones (y un 85,7% de reconocimiento de ejecución a febrero de 2015).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna está enfocada en identificar estrategias para potenciar las fortalezas y neutralizar o minimizar las debilidades del Puerto del Callao. Para lo cual se realiza una investigación en cuanto a las actividades de Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Tecnología. Este análisis permitirá luego construir la Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El modelo de gestión para el Puerto del Callao articula los lineamientos con el objetivo de mejorar la competitividad y calidad de los servicios portuarios. En este sentido, la función del Estado bajo un modelo de negocio de tipo *landlord port* se centra principalmente en promover el desarrollo de empleo portuario así como la especialización y capacitación constante de los trabajadores portuarios, velar por la protección y cuidado del medio ambiente y velar por la calidad de las operaciones portuarias en beneficio de los usuarios.

Las tres concesiones se encuentran reguladas y supervisadas por el OSITRAN (Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público) que fue creado con la ley 26917 el 23 enero de 1998. Es un organismo público, descentralizado,

adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, con autonomía administrativa, funcional, técnica, económica y financiera. Tiene como funciones generales supervisar, regular, normar, fiscalizar, sancionar, solucionar controversias y atender reclamos, respecto de actividades o servicios que involucran la explotación de la infraestructura de transporte de uso público y su mercado. (OSITRAN, 2014).

El Puerto del Callao tiene tres administraciones, el Terminal Sur, administrado por DP Word Callao, Terminal Norte administrado por APM Terminals Callao y el Muelle de Minerales administrado por Transportadora Callao.

La gerencia de APM Terminals Callao, está conformada por personas con experiencia en el manejo de puertos. Desde octubre de 2014, Dallas Hampton, profesional australiano es el gerente general del operador, quien tiene experiencia en la administración de otros puertos como Apapa en Nigeria y Kaohsiung en Taiwán, el organigrama actual se puede observar en la Figura 19. El portal web de APM Terminals Callao S.A. publicó la misión y visión para la organización.

La misión de APM Terminals Callao es desarrollar y operar un terminal multipropósito creando valor para sus clientes y accionistas, logrando resultados económicos satisfactorios, promoviendo una cultura de alto desempeño en un ambiente de trabajo seguro y motivador, desarrollando así la comunidad del Callao, para convertirse en un puerto de clase mundial. Su visión es la de convertirse en el terminal multipropósito líder de Sudamérica prestando servicios de primera calidad, operaciones efectivas y libres de riesgos, contando con profesionales comprometidos y altamente calificados y elevando el valor socio económico de su zona de influencia y del país. (2015, Sección Visión-Misión, p. 1)

APM Terminals Callao realiza proyecciones contenidas en su plan anual de negocios, entre ellas, se describen las inversiones por ejecutar el cual está indicado por el contrato de

concesión. La inversión durante el 2015 fue aproximadamente de 123'420,000 millones de dólares (ver Figura 20).

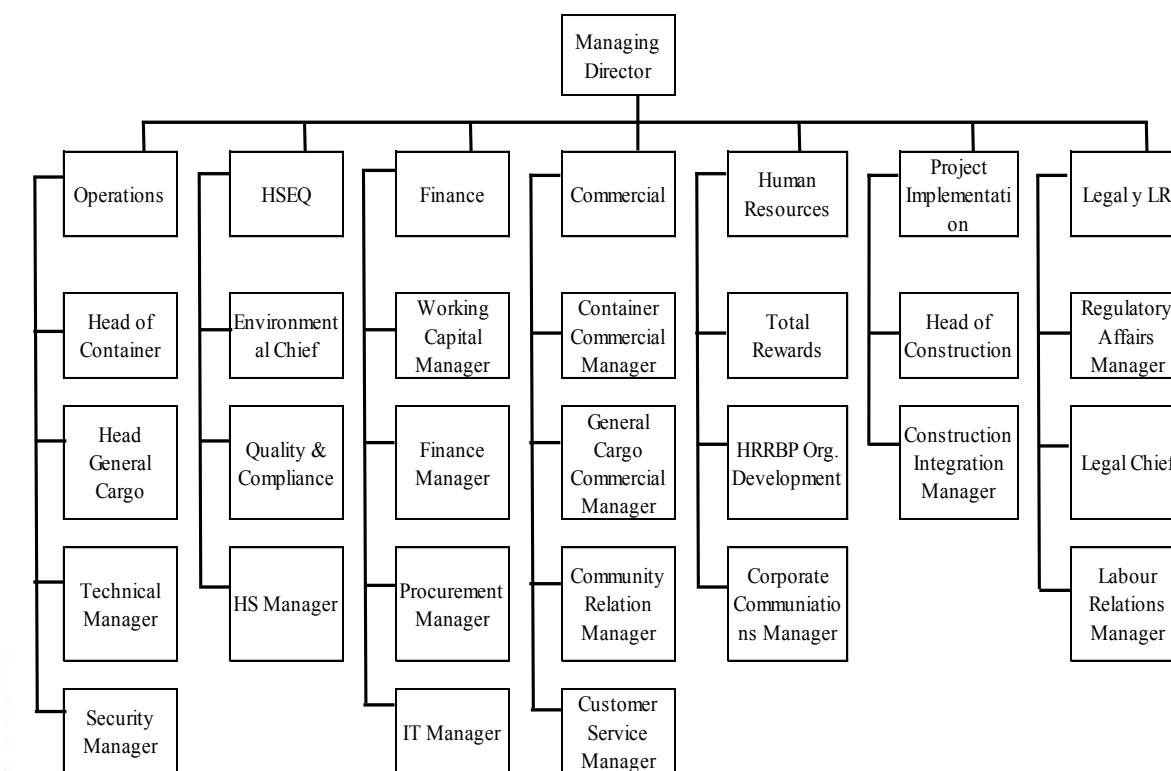


Figura 19. Organigrama APM Terminals Callao 2015. Adaptado del portal web de APM Terminals Callao. Recuperado de <http://www.apmterminalscaallo.com.pe/default.aspx?id=9&articulo=7>

En cuanto a los aspectos operacionales se planifica la adquisición de nuevos equipos e infraestructura, nuevos sistemas operativos, mantenimiento, medio ambiente, seguridad industrial, seguridad física; en aspectos económicos y comerciales, se realizan proyecciones de tráfico e ingresos: naves atendidas, carga atendida (total de carga), contenedores (unidades), carga general e ingresos (en miles de dólares). Otro de los aspectos que se proyectan son los futuros servicios para los clientes tanto de carga contenerizada como general y la mejora de sus aspectos administrativos y financieros como la mejora de sistemas y de formas de facturación.

2015	US\$ 123,402,000 Aprox.
2014	US\$ 153,257,707
2013	US\$ 138,379,097
2012	US\$ 23,064,921
2011	US\$ 7,201,535

Figura 20. Inversiones realizadas por APM Terminals Callao.
Adaptado de Plan de Negocios 2015 de APM Terminals Callao. Recuperado de <http://www.ositran.gob.pe>

APM Terminals Callao cuenta con un sistema de calidad como parte de las regulaciones sectoriales a nivel nacional y con todas las certificaciones exigidas por la Autoridad Portuaria Nacional para poder operar como instalación portuaria especial: certificación en protección de buques e instalaciones portuarias (PBIP), Instalación Portuaria Especial y de Seguridad Portuaria. En cuanto a certificaciones internacionales, el portal web de AMP Terminals Callao, menciona que se viene implementando un sistema de gestión trinorma basadas en los estándares internacionales de la ISO 9001, sistema de gestión de la calidad, la ISO 14001, sistema de gestión de medio ambiente y la OHSAS 18001, sistema de gestión para para prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales. Estas certificaciones con la que cuentan las más importantes empresas del mundo y del país, respaldan estándares de nivel mundial que le permitirán, cuando se hayan implementado, incrementar la eficacia en los servicios brindados a sus clientes y potenciará las fortalezas de la empresa, al mismo tiempo que cuidan el medio ambiente y protegen la integridad de todos sus colaboradores. (APM Terminals Callao, 2016).

DP World Callao tiene a su cargo la concesión del Terminal Sur, pertenece al Grupo DP World, uno de los operadores marítimos más grandes del mundo con sede en Dubái, en la Figura 21 se pueden observar los datos más sobresalientes de DP World en el mundo.



Figura 21. Principales datos de DP Word en el mundo. Tomado de Plan de Negocios 2015 de DP World Callao. Recuperado de: http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/6_PLANES%20DE%20NEGOCIOS_2015_DP%20WORLD.pdf

Este respaldo internacional le da a DP World Callao la experiencia y prestigio de su casa matriz así como la seguridad de un equipo de los mejores profesionales en la plana gerencial. Gerard Van Den Heuvel es su actual gerente general, quien cuenta con experiencia en otros puertos para la misma empresa entre ellos, como gerente general en el terminal de contenedores de Saigon en Vietnam y como gerente de operaciones para América. DP World Callao ha declarado su misión la cual es de enfoque global en entornos locales donde la excelencia, innovación y rentabilidad conduce nuestra filosofía de negocio al servicio de nuestros clientes; asimismo su visión es la de generar valor sostenido a través del crecimiento global, el servicio y la excelencia.

DP Word Callao realiza proyecciones y procesa información histórica evidenciando una gestión de planificación eficaz, como ejemplo tenemos los resultados publicados en su Plan de Negocios 2015, donde se hace seguimiento a las inversiones realizadas durante el último año como parte del contrato de concesión, indicadores de servicio, evaluación histórica de accidentes en las operaciones, plan de mantenimiento de la infraestructura, acciones respecto al medio ambiente y seguridad operacional; dentro de los aspectos económicos y comerciales se analiza la evolución anual de tráfico e ingresos (naves

atendidas, total de carga atendida, contenedores [unidades], e ingresos), evolución histórica anual de reclamos; en la parte administrativa y financiera, se presenta sus estados financieros auditados y pólizas de seguro vigentes. Se establecen los objetivos anuales, que para el 2015 fue el mantener el liderazgo con actividades que apunten hacia la satisfacción del usuario como la mejora de procesos operativos, cumplimiento de indicadores de servicio, mantenimiento de estándares ambientales y mejora en la seguridad.

En cuanto a certificaciones, DP World Callao cuenta con la norma internacional de gestión de la calidad ISO 9001 y la norma internacional de gestión de medio ambiente ISO 14001, a diferencia de APM Terminals Callao, no ha manifestado la intención de certificar el estándar OHSAS 18001, para la gestión de accidentes y enfermedades ocupacionales.

Transportadora Callao, está conformada por 5 empresas: Impala Perú S.A.C., Perubar S.A., Sociedad Minera El Brocal S.A.A., Minera Chinalco Perú S.A. y Santa Sofía Puertos S.A., quienes presentaron a Pro Inversión y a la Autoridad Portuaria Nacional el Proyecto del “Terminal de Embarque y Faja Transportadora Tubular para Concentrados de Minerales en el Puerto del Callao”, como una iniciativa privada para construir una faja transportadora fija y un terminal de embarque para concentrados de minerales adyacente al rompeolas norte del puerto del Callao, con la finalidad de transportar y embarcar concentrados de minerales desde los almacenes existentes en el Puerto de Callao hasta los barcos. La concesión es por 20 años desde la firma del contrato. (Transportadora Callao, 2016).

La misión de Transportadora Callao S.A. es la de operar el Puerto del Callao satisfaciendo las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles un servicio de alta calidad al mejor precio y con los mayores estándares de seguridad y protección del medio ambiente; su visión es ser la mejor alternativa tanto en infraestructura, como en servicios portuarios en la costa central del Perú.

Transportadora Callao evidencia una sólida administración y organización (ver Figura 22). Presentó su plan de negocios 2015, en el que se observa un planeamiento de todas las actividades que realiza, los principales objetivos se enfocaron hacia las inversiones por ejecutar, aspectos operativos (operaciones, mantenimiento, medio ambiente y seguridad), aspectos económicos y comerciales, administrativos y financieros; también realiza el seguimiento a las actividades ejecutadas durante el año 2014.

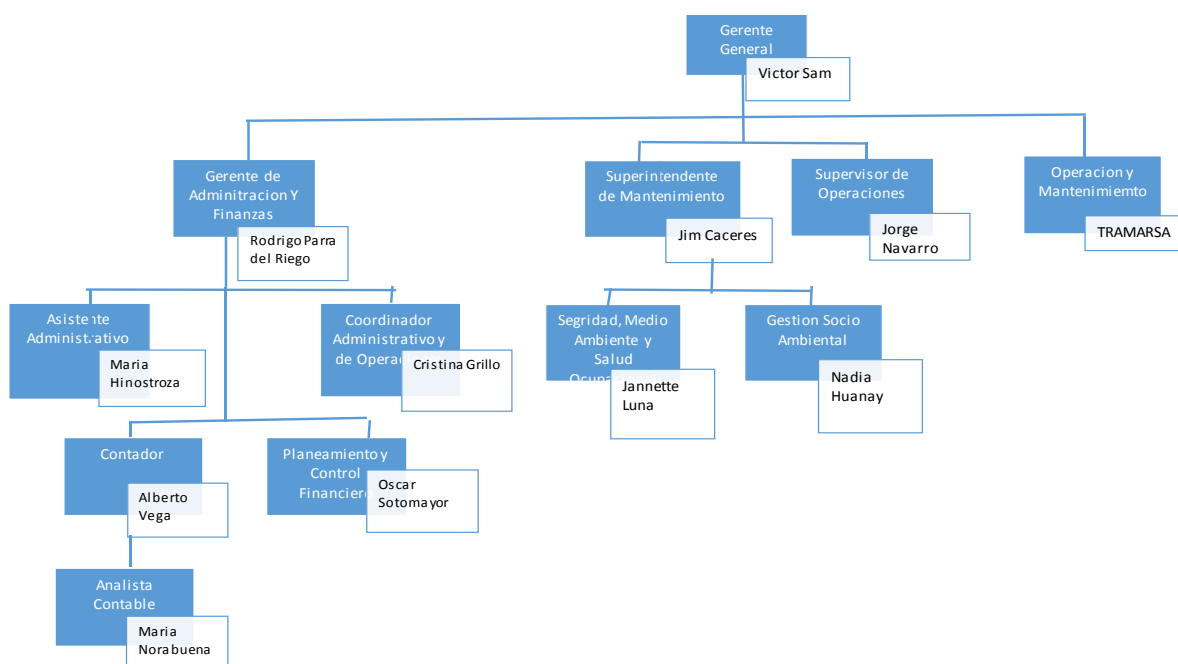


Figura 22. Organigrama de Transportadora Callao. Adaptado de Plan de Negocios 2015 de Transportadora Callao. Recuperado de: http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/7_PLANES%20DE%20NEGOCIOS_2015_TRANSPORTADORA.pdf

Mantiene también un registro de naves atendidas y de la programación de llegada de naves. Se cuenta con distintos documentos que soportan la administración, su portal web tiene publicados reglamentos (reglamento de acceso, reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo, reglamento de tarifas, reglamento de operaciones y el reglamento de atención y solicitud de reclamos), regulaciones (contratos de acceso de remolcaje, practicaaje), tarifas portuarias y su contrato de concesión.

Las tres concesiones DP World Callao (Terminal Sur), APM Terminals Callao (Terminal Norte) y Transportadora Callao (Muelle de Minerales), son los tres operadores actuales del puerto. Sin embargo la APN es el ente coordinador del sistema nacional portuario, encargado de desarrollar la competitividad de los puertos y quien realizó al proceso de concesión del Puerto del Callao. El portal web de la APN (www.apn.gob.pe) indica que su misión es la de “conducir el sistema portuario nacional planificando, promoviendo, normando y supervisando su desarrollo, con el fin de lograr su competitividad y sostenibilidad; su visión es la de ser reconocida como la institución líder en la conducción del desarrollo del sistema portuario nacional”.

La página web de la APN (www.apn.gob.pe) contiene también, toda la información respecto a esta institución.

Nace con la promulgación de la Ley 27943, Ley del Sistema Portuario Nacional, ésta, contempló la creación de la Autoridad Portuaria Nacional, como un organismo público descentralizado (ahora Organismo Técnico Especializado - OTE) encargado del Sistema Portuario Nacional, adscrito al Ministerio de Transportes y Comunicaciones, dependiente del Ministro, con personería jurídica de derecho público interno, patrimonio propio, y con autonomía administrativa, funcional, técnica, económica y financiera; facultad normativa por delegación del Ministro de Transportes y Comunicaciones. La APN está encargada del desarrollo del Sistema Portuario Nacional, el fomento de la inversión privada en los puertos y la coordinación de los distintos actores públicos o privados que participan en las actividades y servicios portuarios, su objetivo es establecer y consolidar una sólida comunidad marítimo-portuaria que enlace a todos los agentes del desarrollo marítimo-portuario, estatales y privados con un objetivo común: el fortalecimiento de la competitividad de los puertos nacionales para hacer frente al fenómeno de la

globalización y a los retos planteados por la necesidad de desarrollar a plenitud su sector exportador. La APN tiene como misión conducir el Sistema Portuario Nacional, planificando, promoviendo, normando y supervisando su desarrollo, con el fin de lograr su competitividad y sostenibilidad.; su visión es la de ser reconocida como la institución líder en la conducción del desarrollo del Sistema Portuario Nacional. El organigrama de la APN está publicado en su portal web y obedece a una jerarquía encabezada por el Directorio, donde el presidente actual es el Sr. Edgar Patiño Garrido (ver Figura 23).

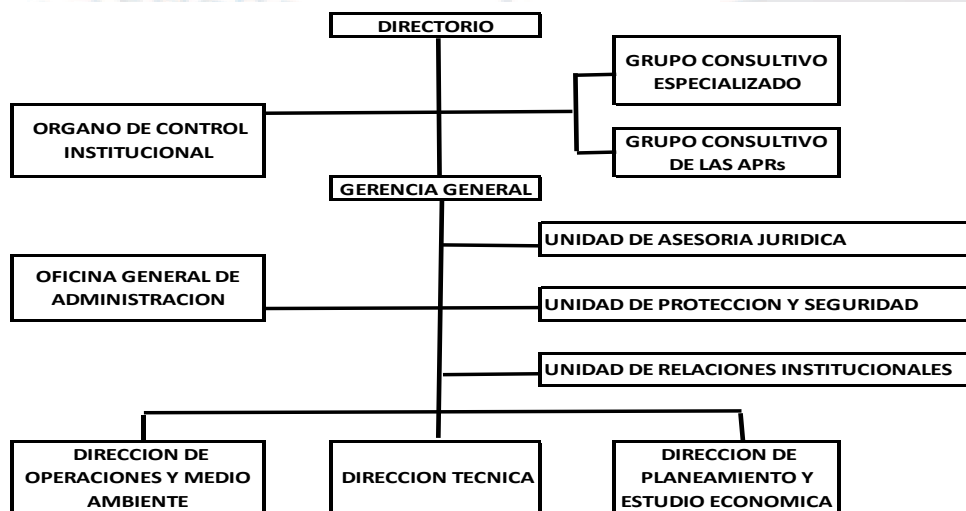


Figura 23. Organigrama institucional de la Autoridad Portuaria Nacional. Adaptado de <http://www.apn.gob.pe/web/apn/organigrama-institucional>

Se observa que tiene tres unidades: asesoría jurídica, órgano de asesoramiento interno y que gestiona la normatividad que emite la APN; protección y seguridad, órgano de asesoramiento que propone las políticas de seguridad de las instalaciones portuarias y seguridad de las actividades y servicios portuarios; relaciones institucionales, órgano de asesoramiento que formula e implementa las estrategias de comunicación e imagen de la APN, así como promover las relaciones internacionales e interinstitucionales. Complementan 4 direcciones: operaciones y medio ambiente, planeamiento y estudios económicos, técnica y oficina de administración.

Cuenta con atribuciones exclusivas en lo técnico normativo, y otras atribuciones de carácter ejecutivo delegables a las Autoridades Portuarias Regionales, de acuerdo a lo que establece el Plan Nacional de Desarrollo Portuario.

Las atribuciones de la APN son: elaborar y proponer al Ministerio de Transportes y Comunicaciones el Plan Nacional de Desarrollo Portuario, compatible con objetivos y estrategias de desarrollo auto sostenible; elaborar y proponer los planes de inversión pública y las convocatorias a la inversión privada en materia de desarrollo portuario; aprobar y supervisar los expedientes técnicos de las obras de infraestructura portuaria y las especificaciones técnicas de las maquinarias y equipos, que deben incluir medidas efectivas para la protección del medio ambiente y de la comunidad donde se desarrollen; celebrar con el sector privado los compromisos contractuales que faculta la Ley, como resultado de un concurso público, con arreglo a ley; promover el establecimiento de actividades comerciales y logísticas en los recintos portuarios; normar las Zonas de Actividades Logísticas y autorizar las correspondientes a los puertos nacionales; coordinar la integración de los terminales, infraestructura e instalaciones portuarias de iniciativa privada dentro del Sistema Portuario Nacional y fomentar su desarrollo; fomentar la actividad portuaria y su modernización permanente; velar por la prestación universal de los servicios portuarios a través de los puertos de titularidad pública y en el ámbito de su competencia; establecer las normas técnico-operativas para el desarrollo y la prestación de las actividades y los servicios portuarios acorde con los principios de transparencia y libre competencia; normar en lo técnico, operativo y administrativo el acceso a la infraestructura portuaria así como el ingreso, permanencia y salida de las naves y de la carga en los puertos sujetos al ámbito de su competencia, los permisos para la navegación comercial de buques y en lo pertinente la apertura y cierre de los puertos, remolcaje,

recepción y despacho, seguridad del puerto y de las naves, así como cualquier otra actividad existente o por crearse; promover y facilitar las concesiones al sector privado en áreas de desarrollo portuario; velar por el respeto de los derechos de los usuarios intermedios y finales en los puertos del ámbito de su competencia; fomentar el empleo portuario, su calidad y el logro de una mayor estabilidad como consecuencia de la capacitación hacia la mayor especialización y polifuncionalidad de los trabajadores portuarios; establecer las normas para mejorar la calidad total del Sistema Portuario Nacional y la seguridad industrial en los puertos, mediante el fomento de la inversión y capacitación general en técnicas de operaciones portuarias y de higiene y seguridad en el trabajo y la vigilancia del cumplimiento de las normas nacionales e internacionales en esta materia; coordinar con las demás autoridades nacionales las acciones pertinentes para garantizar la seguridad general y la lucha contra el contrabando y los tráficos ilegales, establecer sistemas alternativos de solución de controversias entre operadores y usuarios por materias de libre disposición de las partes.

Otros complementadores de la cadena logística forman parte de la comunidad portuaria, entre ellas tenemos los operadores logísticos, transportistas, agencias marítimas, almacenes y usuarios principales de los servicios portuarios, todos ellos asociados a distintos gremios.

4.1.2 Marketing (M)

En el año 2014, el Puerto del Callao recibió 1645 naves portacontenedores, de las cuales 72% de las naves emplearon grúas pórtico y el 28% no las emplearon. De las naves portacontenedores que emplearon grúas pórtico de muelle, 345 fueron atendidos por APM Terminals Callao y 840 por DP World Callao. Las naves portacontenedores se incrementó en un 7.9% con respecto al 2013. (APN, 2014). Esta cantidad de naves atendidas representaron

un total de 1'992,473 TEU, con lo cual sitúa al Puerto del Callao en la sexta ubicación según el volumen de contenedores atendidos durante el 2014 (CEPAL, 2015). La tabla 20 resume la cantidad de naves atendidas a nivel nacional, donde se aprecia una disminución de 3.8% en la recepción de naves atendidas y 5.1% en la recepción de naves a través del Puerto del Callao.

Tabla 20

Naves recibidas a nivel nacional

Naves	Año 2013/2014		Variación %
	Año 2013	Año 2014	
Total Naves	15,217	14,643	-3.8%
Marítimo	6,597	6,331	-4.0%
Callao	3,752	3,562	-5.1%

Nota. Adaptado de Estadísticas del movimiento de naves atendidas por la Autoridad Portuaria Nacional a nivel nacional. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=34475&folderId=3873653&name=DLFE-13609.pdf

En el año 2014, la mayor cantidad de naves recibidas a nivel nacional fueron los portacontenedores, seguidos de los tanqueros y graneleros, estando en último lugar las naves de pasajeros (ver tabla 21); el Puerto del Callao, fue el principal receptor de naves con carga contenerizada, no siendo así en el caso de otro tipo de naves que atracaron en diferentes puertos nacionales.

Tabla 21

Naves recibidas a nivel nacional según tipo de nave

TP	Tipo de Nave Año 2014								
	Portacontenedor	Carga General	Tanqueros	Graneleros	Ro-Ro	Pasajeros	Pasajero-Carga	Empujador	Otros (*)
Marítimo	2,117	659	1,776	1,006	216	71	0	0	727
Callao	1,645	327	637	446	216	30	0	0	502

Nota. Adaptado de Estadísticas del movimiento de naves atendidas por la Autoridad Portuaria Nacional a nivel nacional. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=34475&folderId=3873653&name=DLFE-13609.pdf

APM Terminals Callao brinda los siguientes servicios portuarios ya sea directamente o través de terceros a todos los usuarios que lo solicite: practicaaje, remolcaje, amarre y

desamarre, uso de amarradero, asignación de amarradero, suministro de naves, rancho de nave, embarque y descarga, almacenaje, operaciones con mercancía peligrosa, servicio a pasajeros y/o tripulantes, servicios complementarios, terminales portuarios petroleros y/o de naves especializadas.

Estos servicios son clasificados en regulados y no regulados; dentro de los servicios regulados, se cuenta con el servicio estándar que son aquellos que brinda de forma regular y bajo métodos estándares, seguros y eficientes que APM Terminals Callao presta a todo usuario que lo solicite y que incluye aquellas actividades operativas y administrativas para llevar a cabo el embarque y descarga de mercadería de una forma eficiente, también se encuentra los servicios especiales, que son aquellos servicios diferentes al estándar que APM Terminals Callao está facultado a brindar, ya sea directamente o a través de terceros, por los cuales cobrara una tarifa. Por otro lado, se encuentran los servicios no regulados, el cual se considera un servicio especial diferente al servicio estándar y servicio especial regulado, por el cual APM Terminals Callao está facultado a prestar directamente o a través de terceros, por los cuales se cobra un precio. (8MTC, 2011). Los volúmenes de carga de los años 2013 y 2014 (ver Figura 24) muestran una disminución en el año 2014 en un 11%, debido a la concesión del Terminal de Embarque de Concentrados de Minerales.

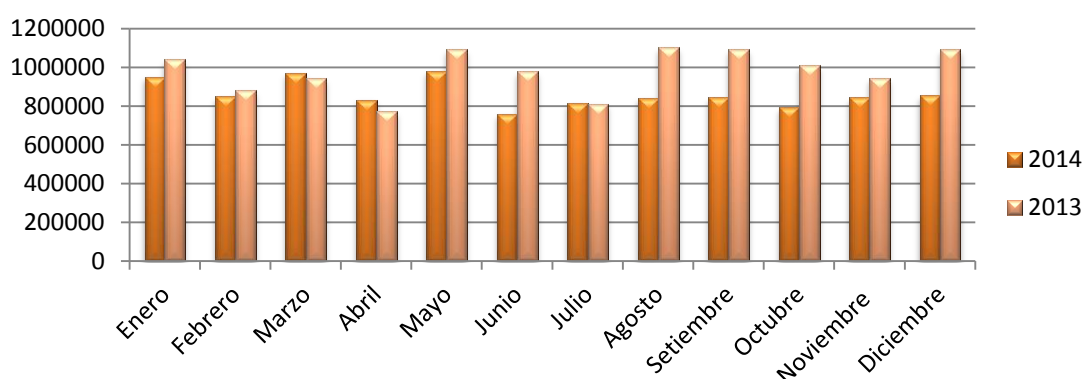


Figura 24. Comparación de volúmenes de carga de 2013 y 2014 APM Terminals Callao. Tomado de Plan de Negocios de APM Terminals 2015. Recuperado de: <http://www.ositran.gob.pe>

El número de naves atendidas comparando los años 2013 y 2014, indican una disminución de un año al otro de 9% (ver Figura 25).

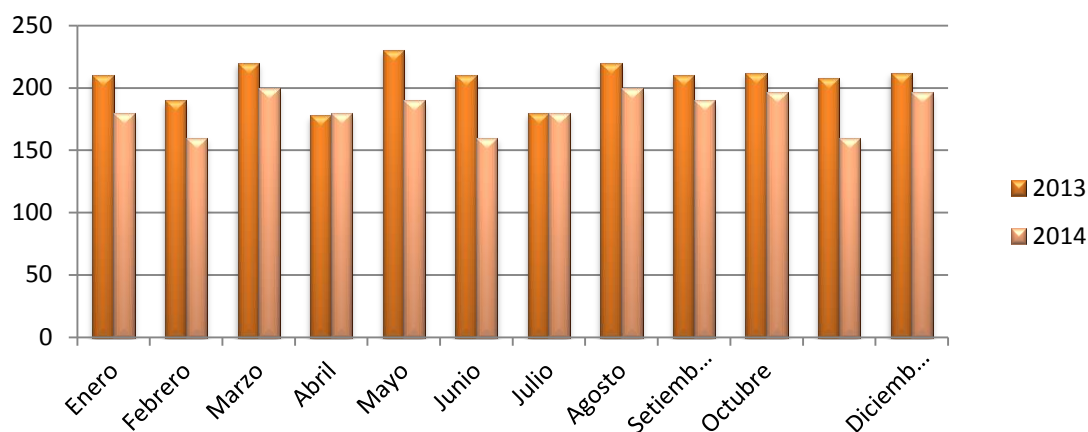


Figura 25. Número de naves atendidas en el 2014 en comparación al 2013 en APM Terminals. Tomado de Plan de Negocios de APM Terminals Callao 2015. Recuperado de: <http://www.ositran.gob.pe>

La distribución de carga general durante el 2014 y 2013 de APM Terminals Callao (ver Figura 26) presentó un incremento del 2013 al 2014 en carga sólida a granel y una disminución de la carga de minerales, la cual a la actualidad es operada por Transportadora Callao.

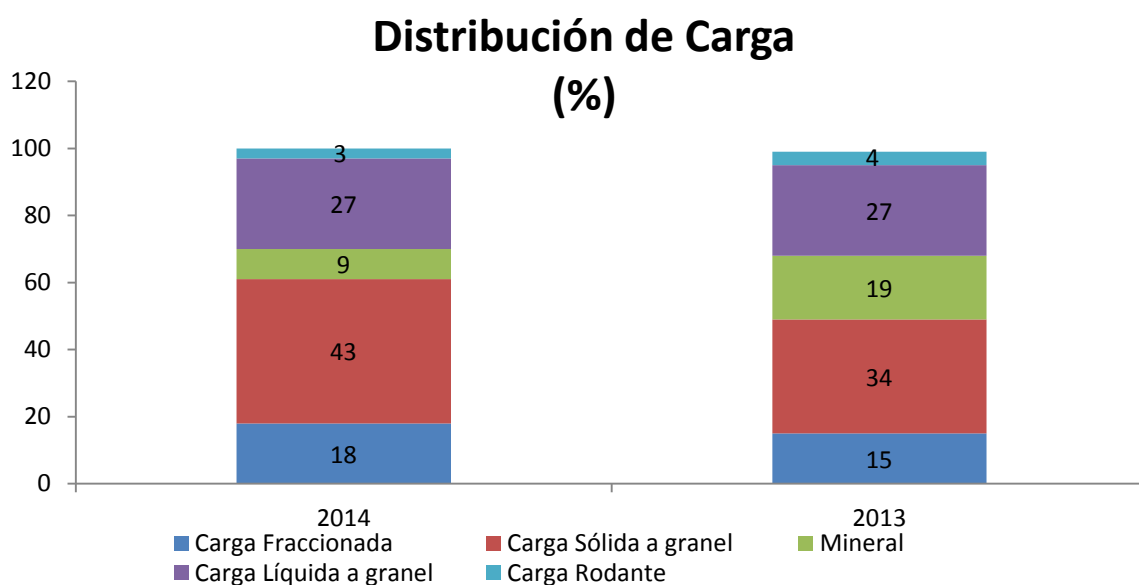


Figura 26. Distribución de carga general del 2014 y 2013 de APM Terminals Callao. Tomado de Plan de Negocios de APM Terminals Callao 2015. Recuperado de: <http://www.ositran.gob.pe>

En cuanto a la cantidad de naves, carga total y cantidad de contenedores atendidos, así como el ingreso en dólares americanos en APM Terminals se observa en general un incremento hacia el año 2015 (ver tabla 22), a excepción de la carga atendida.

Tabla 22

Proyección de Tráficos e Ingresos 2015

Indicador	2011	2012	2013	2014	Proyecciones 2015
Naves atendidas	1,142	2,193	2,454	2,259	2,467
Carga atendida (total de carga)	5'326,735	10'980,250	11'772,756	10'419,177	9'860,231
Contenedores (unidades)	163,037	271,972	319,350	332,790	574,145
Ingresos *Dólares americanos	46,482	92,860	107,447	104,283	132,000

Nota. Tomado de Plan de Negocios 2015 APM Terminals Callao 2015. Recuperado de <http://www.ositran.gob.pe>

En cuanto al total de la cantidad de contenedores y carga general desde el 2011 hasta la proyección del 2016 tanto para APM Terminals Callao, DP World Callao (ver tabla 23),

Tabla 23

Contenedores y Carga en General 2011 - 2016

Contenedores	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ENAPU	199.419					
APMT	243.209	407.654	509.660	518.729	876.365	1.004.833
DPW	1.051.968	1.405.514	1.345.359	1.473.744	1.171.913	1.195.352
TOTAL	1.494.596	1.813.168	1.855.019	1.992.473	2.048.278	2.200.185
APMTC Growth		-8%	25%	2%	69%	15%
Market growth		21%	2%	7%	3%	7%
APMTC Market share	30%	22%	27%	26%	43%	46%
Carga general:	2011	2012	2013	2014	2015f	2016f
APMTC (MT)	10.061.398	10.980.283	11.770.409	10.419.177	9.860.231	10.156.038
Growth (%)		9,13%	7,20%	-11,48%	-5,36%	3,00%
GDP Growth (%)	6,00%	6,30%	5,90%	2,80%	4,50%	6,00%

Nota. En Mayo 2014 la carga de minerales (2.5' mm MT/Year se dirigió a su propio terminal (CTCSA). Adaptado de Plan de Negocios 2015 de APM Terminals Callao. Recuperado de http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/5_PLANES%20DE%20NEGOCIOS_2015_APM.pdf

Las instalaciones de DP World Callao están exclusivamente dedicadas a atender naves portacontenedores, cuyo fin se circunscriben a operaciones administrativas y de logística en

tierra y operaciones marítimas con embarcaciones de apoyo (ver Figura 27). DP World Callao realiza las siguientes operaciones, servicios y procesos: amarre y desamarre, uso de muelle, uso de amarradero, carga y descarga, almacenaje y operaciones con mercancía peligrosa. Los servicios de practicaje, remolcaje, suministro de naves, rancho de naves, servicios a pasajeros y/o tripulantes y servicios complementarios no son ejecutados por este concesionario, este servicio es brindado por empresas que cuenten con las respectivas licencias otorgadas por la APN.

Los usuarios de DP World Callao podrán elegir libremente el depósito aduanero temporal, agente de aduana, operador logístico o línea naviera que más convengan a sus intereses y no cobrará penalidades por la libre elección de cualquiera de ellas. Como operadores del terminal de contenedores brinda acceso directo al puerto sin necesidad de depósitos extra portuarios y una atención de 24 horas al día, siete días a la semana, todos los días del año.

DP World Callao ha categorizado sus servicios en estándar y especiales. Estándar, son los servicios que se prestarán tanto a la nave como a la carga respecto de las cuales se cobrará bajo las tarifas fijadas de acuerdo al contrato de concesión. Los servicios especiales, son todos los servicios distintos a los servicios estándar, cuyos precios se fijan libremente. (DP World Callao, 2015).



Figura 27. Instalaciones de DP World Callao para atención. Tomado de: DP World Callao: Nueva Operatividad como Deposito Temporal. Recuperado de [http://www.adexperu.org.pe/Web_Adex/Pag_Descargar/DPWORD/DPWC%20Operatividad%20Como%20Deposito%20Temporal%20\(adex%20261010\).pdf](http://www.adexperu.org.pe/Web_Adex/Pag_Descargar/DPWORD/DPWC%20Operatividad%20Como%20Deposito%20Temporal%20(adex%20261010).pdf).

La tabla 24 muestra la evolución de naves atendidas, cargas atendidas, volumen de contenedores e ingresos en dólares americanos desde el 2010 al 2014 en DP World Callao.

Tabla 24

Evaluación Histórica de Tráfico e Ingresos Portuarios al 2014 en DP World Callao

INDICADOR	2010	2011	2012	2013	2014
Naves Atendidas	377	949	925	816	840
Cargas Atendidas (Total de Carga) (*) (**)	350,437	1'169,610	1'355,664	1'307,844	1'426,516
Contenedores (Unidades)	224,709	744,954	876,732	838,054	906,182
Ingresos (USD.) (***)	35,685	92,931	127,396	129,179	148,488

Nota. *En TEUs, ** Embarque descarga y transbordo, ***Expresado en dólares americanos. Adaptado de http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/5_PLANES%20DE%20NEGOCIOS_2015_APM.pdf

4.1.3 Operaciones (O)

Para poder entender el enfoque dado al análisis de las operaciones, se indica en primera instancia que los puertos es un eslabón importante en la cadena de la logística internacional (ver Figura 28) ya que son las puertas de ingreso y salida de las mercaderías de un país, asimismo, los puertos forman parte de la Comunidad Portuaria.



Figura 28. Desarrollo de las actividades en el Puerto del Callao. Tomado de Presentación en el International Business Management Summit 2015 realizada el 2 de agosto por APM Terminals Callao.

Toda la comunidad portuaria (ver Figura 29) debe realizar un trabajo conjunto a fin de incrementar la productividad de la cadena logística, buscando la satisfacción de sus clientes y usuarios, reducir tiempos, reducir costos, eliminar los cuellos de botella en los accesos dentro y fuera del terminal, reducir el déficit en infraestructura y lograr conectividad con su zona de influencia (*Hinterland*).

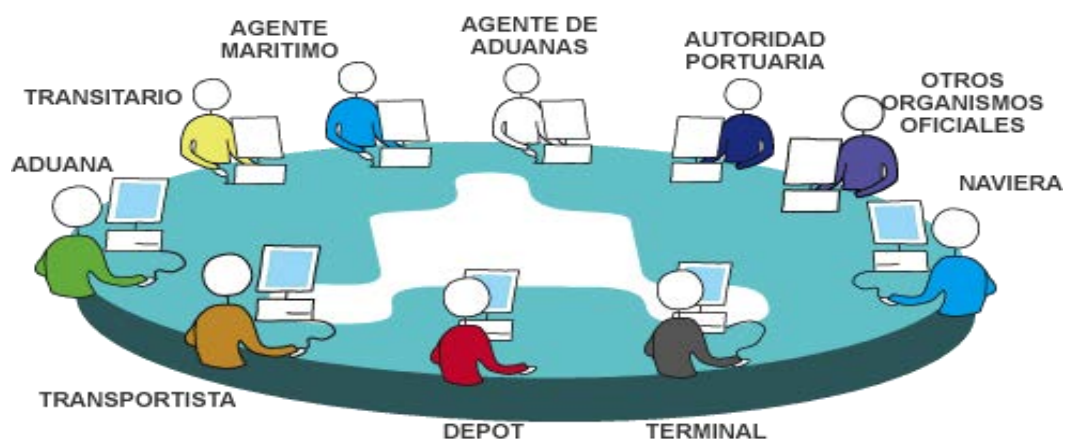


Figura 29. Comunidad portuaria. Tomado de Presentación en el International Business Management Summit 2015 realizada el 2 de agosto por APM Terminals Callao

Es importante indicar que esto está alineado a lo establecido en el artículo 3 de la Ley del Sistema Portuario Nacional, se establece como lineamiento esencial de la política nacional portuaria “el fomento y planeamiento de la competitividad de los servicios portuarios y la promoción del comercio nacional, regional e internacional”, así como “la integración de los puertos al sistema de transporte nacional y a la cadena logística internacional”. En ese sentido se crean retos importantes tales como: disminuir tiempos, lograr una mayor integración y proporcionar una mayor información a los clientes y usuarios de los puertos.

Los servicios portuarios como parte de la cadena logística se desarrollan dentro de la primera y segunda línea logística (ver Figura 30). En la primera línea logística se realizan actividades vinculadas al intercambio modal (estiba/desestiba, carga/descarga, maniobra, depósito, evacuación/recepción, etc.); en la segunda línea se realizan las actividades relacionadas con los servicios complementarios al intercambio modal (almacenamiento, consolidación/desconsolidación, etc.) y en la tercera línea logística se realizan las actividades de logística industrial y de distribución (transformación, etiquetado, distribución, preparación de pedidos, etc.).

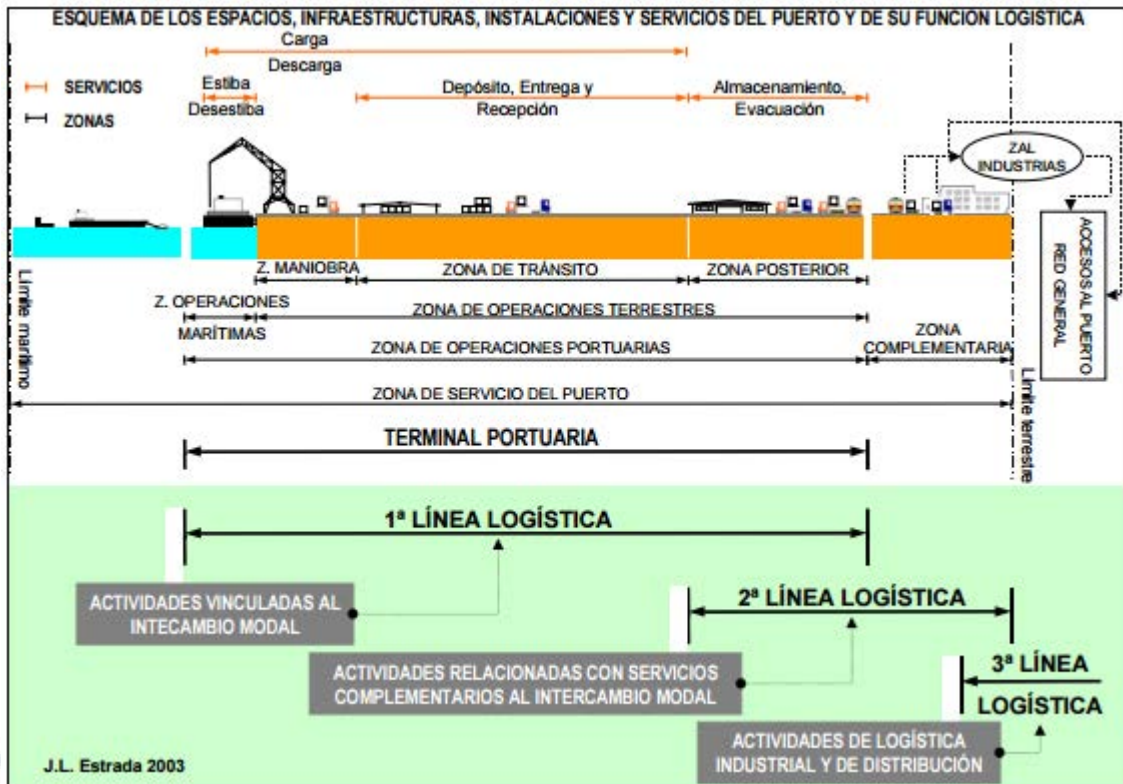


Figura 30. Esquema de la función logística y servicios del puerto. Tomado de Tesis Doctoral Mejora de la competitividad de un puerto por medio de un nuevo modelo de gestión de la estrategia aplicando el cuadro de mando integral. Recuperado de: http://oa.upm.es/535/1/jose_luis_estrada_llaquet.pdf

El Reglamento de la Ley del Sistema Portuario Nacional, establece la clasificación y relación de servicios básicos y servicios generales que serán prestados en las áreas portuarias, asimismo hay que indicar que las tarifas de la mayoría de los servicios prestados por los concesionarios son reguladas por el OSITRAN. Cada operador portuario se rige por sus propios reglamentos operativos. La mayoría de las tarifas de los servicios prestados por los concesionarios están regulados por el OSITRAN, es por ello que se han clasificado los servicios en regulados y no regulados. Se complementan con servicios como practicaje, remolcaje y buceo. Los servicios portuarios, son los prestados a la carga tales como el embarque, la estiba, desembarque, desestiba, transbordo y el trimado de las mercancías. Servicios de almacenamiento y servicios adicionales tales como abastecimiento de combustibles, avituallamiento y recojo de residuos. La Tabla 25 presenta los incrementos de

los volúmenes de carga del 2014 respecto al 2013 donde es importante ver que el crecimiento en volumen de TEU de un 2%.

Tabla 25

Incremento de Volúmenes de Carga de 2013 a 2014

Tráfico de Carga	2013	2014	Var. 14 vs 13
Contenedores (TEU)	509,660	518,729	2%
General Cargo (TN)	11,740,323	10,419,177	-11%
Minerales	2,280,910	906,699	-60%
Sólido	4,008,930	4,523,804	-13%
Líquidos	3,206,644	2,819,364	-12%
Carga Rodante	420,538	344,766	-18%
Carga Fraccionada	1,823,301	1,824,534	0%
Cruceros (Pax.)	21,808	24,544	13%

Nota. Incremento 2014/2013 en el volumen de carga de 2% en contenedores y -11% en carga general.
Recuperado de: http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/5_PLANES%20DE%20NEGOCIOS_2015_APM.pdf

Transportadora Callao, inició operaciones en el 2014 luego de realizado el dragado, la demolición del varadero El Ancla, construido el puente de acceso, muelle de minerales y galería Tripper, lo que permitió, en el 2014, atender 89 naves cuyo tamaño promedio de embarques era de 19k TMH/nave; el total embarcado en 2014 ascendió a 1,651 millones de TMH. La Figura 31, Figura 32, Figura 33, Figura 34, Figura 35, Figura 36, Figura 37, Figura 38 y Figura 39; tabla 27, Tabla 28, Tabla 29 y Tabla 30 presentan indicadores de carga realizados por Transportadora Callao en el Puerto del Callao en el año 2014.

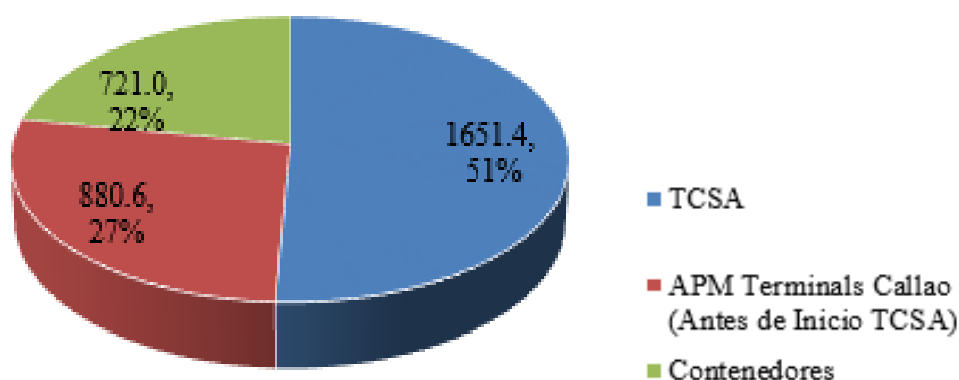


Figura 31. Participación de embarques 2014. Tomado de Plan de Negocios 2015.

Recuperado de http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/7_PLANES%20DE%20NEGOCIOS_2015_TRANSPORTADORA.pdf

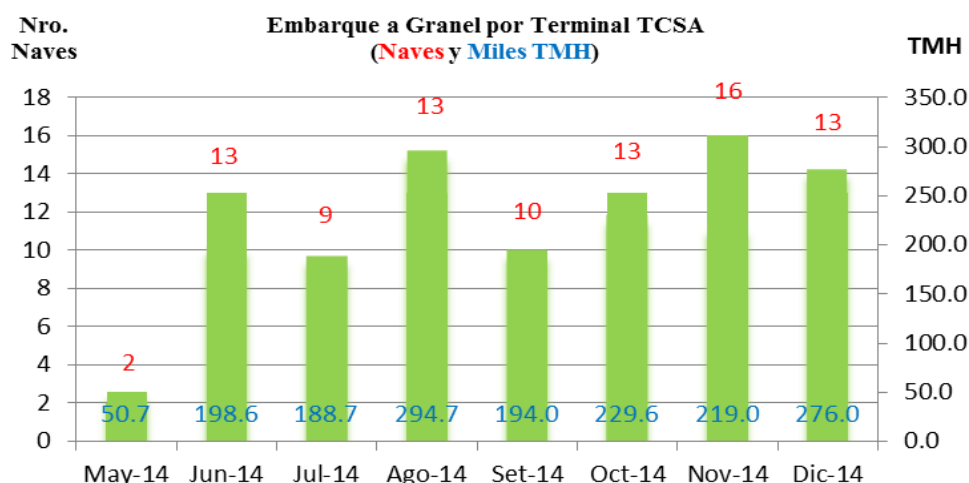


Figura 32. Embarque a granel por terminal TCSA 2014. Tomado de Plan de Negocios 2015. Recuperado de: http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/7_PLANES%20DE%20NEGOCIOS_2015_TRANSPORTADORA.pdf

Tabla 26

Toneladas embarcadas por concentrado 2014

Por Concentrado	Total (TMH)
Zinc	717,8
Cobre	702,8
Plomo	230,8
Total (TMH)	1651,4

Nota. En miles TMH. Tomado de Plan de Negocios 2015 Transportadora Callao. Recuperado de http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/7_PLANES%20DE%20NEGOCIOS_2015_TRANSPORTADORA.pdf

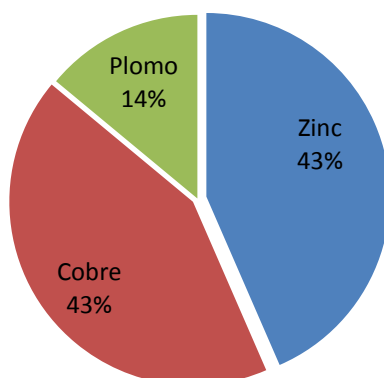


Figura 33. Toneladas embarcadas en porcentajes.

Tomado de Plan de Negocios 2015. Recuperado de http://www.ositran.gob.pe/joomlatoools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/7_PLANES%20DE%20NEGOCIOS_2015_TRANSPORTADORA.pdf

Tabla 27

Toneladas embarcas almacén de origen 2014

Almacén Origen	Total (TMH)
Impala	912,5
Perubar	577,0
Chinalco	83,1
Dreyfus	78,8
Total (TMH)	1651,4

Nota. Resumen 2014 en miles TMH. Tomado de Plan de Negocios 2015 Transportadora Callao. Recuperado de http://www.ositran.gob.pe/joomlatoools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/7_PLANES%20DE%20NEGOCIOS_2015_TRANSPORTADORA.pdf

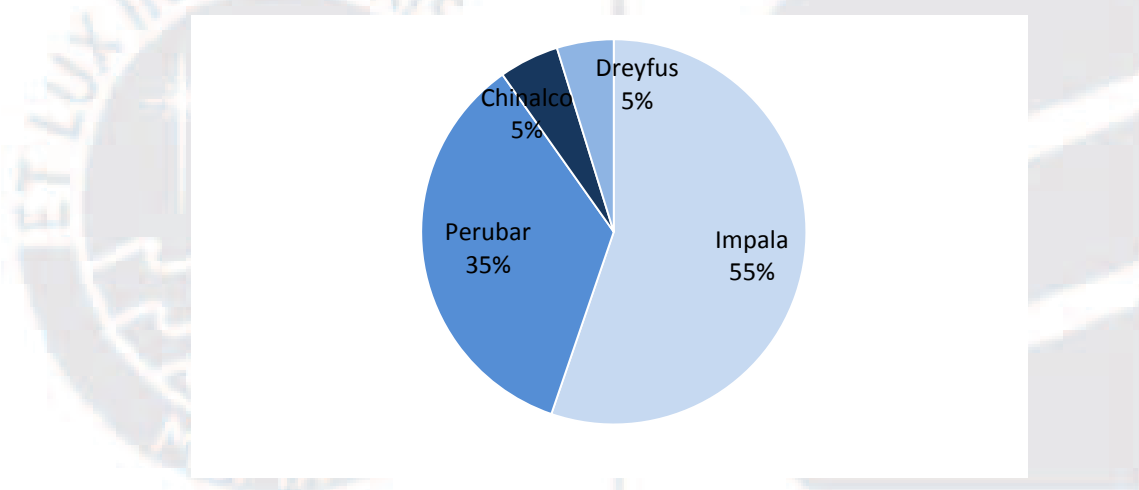


Figura 34. Toneladas embarcadas almacén de origen en porcentajes.

Tomado de plan de negocios 2015. Recuperado de: http://www.ositran.gob.pe/joomlatoools-files/docman-files/repositorioaps/0/0/par/000001-temp/puertos/7_planes%20de%20negocios_2015_transportadora.pdf

Tabla 28

Toneladas embarcadas Real e Iniciativa Privada 2014

Toneladas embarcadas (Miles TMH) Por Concentrado	Real 2014	Iniciativa Privada 2014	TMH
Zinc	717.8	1480.7	-763.0
Cobre	702.8	735.9	-33.1
Plomo	230.8	298.7	-67.9
Total (TMH)	1651.4	2515.3	-864.0

Nota. Periodo 23 Mayo - Diciembre 2014. Tomado de Plan de Negocios 2015 Transportadora Callao. Recuperado de

http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/7_PLANES%20DE%20NEGOCIOS_2015_TRANSPORTADORA.pdf

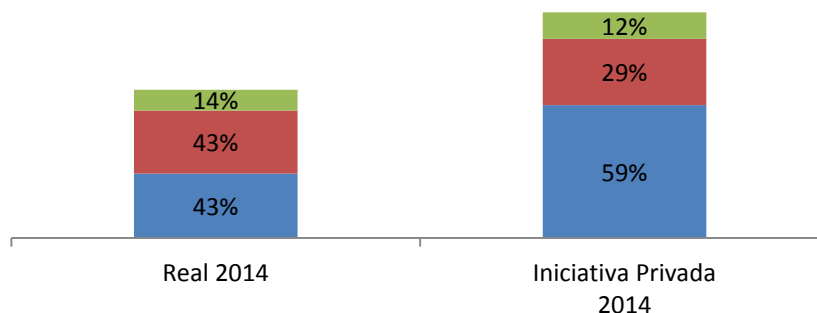


Figura 35. Toneladas embarcadas real e iniciativa privada 2014 en porcentajes. Tomado de Plan de Negocios 2015. Recuperado de: http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/7_PLANES%20DE%20NEGOCIOS_2015_TRANSPORTADORA.pdf

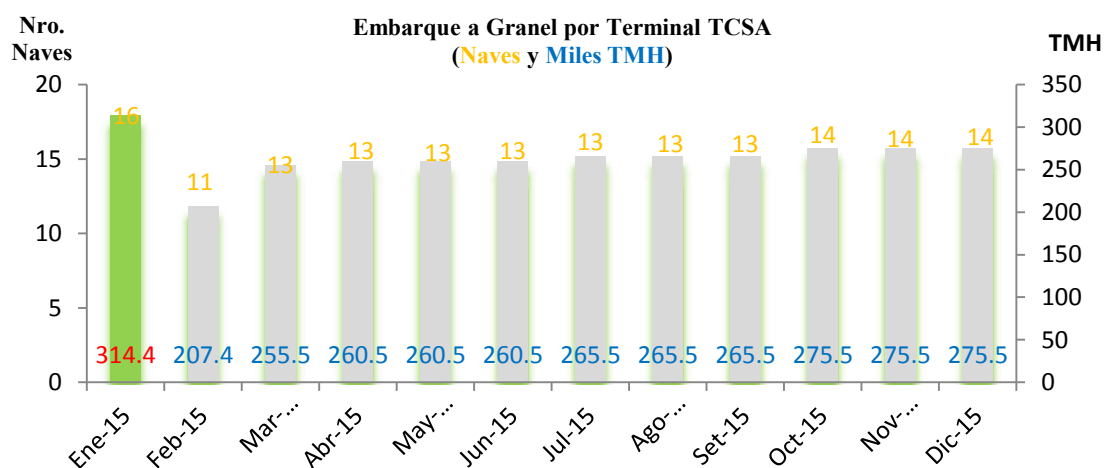


Figura 36. Embarque a granel por terminal TCSA. Tomado de Plan de Negocios 2015. Recuperado de: http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/7_PLANES%20DE%20NEGOCIOS_2015_TRANSPORTADORA.pdf

Tabla 29

Toneladas embarcadas por Concentrado 2015

Por Concentrado	Total (TMH)
Zinc	1404.4
Cobre	1232.4
Plomo	545.2
Total (TMH)	3181.9

Nota. Resumen 2015 en miles TMH. Tomado de Tomado de Plan de Negocios 2015. Recuperado de: http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/7_PLANES%20DE%20NEGOCIOS_2015_TRANSPORTADORA.pdf

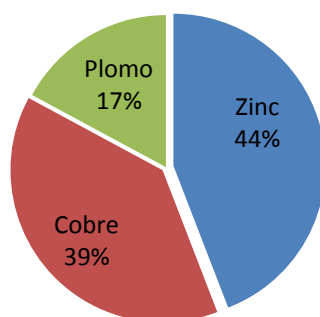


Figura 37. Toneladas embarcadas en porcentajes 2015. Tomado de Plan de Negocios 2015. Recuperado de http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/7_PLANES%20DE%20NEGOCIOS_2015_TRANSPORTADORA.pdf

Tabla 30

Toneladas embarcadas por Almacén de origen 2015

Almacén Origen	Total (TMH)
Impala	1663.4
Perubar	1014.2
Chinalco	378.3
Dreyfus	126.0
Total (TMH)	1651.4

Nota. Resumen estimado 2015 en Miles TMH (Inc. Real Ene-15). Tomado de Plan de Negocios 2015. Recuperado de: http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/7_PLANES%20DE%20NEGOCIOS_2015_TRANSPORTADORA.pdf

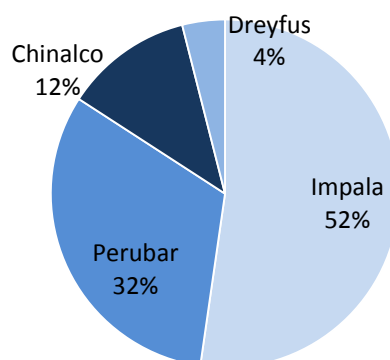


Figura 38. Toneladas embarcadas almacén de origen 2015 en porcentajes. Tomado de Plan de Negocios 2015. Recuperado de: http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/7_PLANES%20DE%20NEGOCIOS_2015_TRANSPORTADORA.pdf

Con relación al cabotaje, la política naviera del Estado peruano se orienta a promover el desarrollo de las empresas navieras nacionales, con buques nacionales, en concordancia con el interés nacional y las condiciones que se precisan en la presente Ley para participar competitivamente en los mercados mundiales del transporte acuático. Sin embargo notamos que esta intención lejos de contribuir al espíritu de la norma contraviene con los intereses nacionales tales como promover la competitividad en los puertos, dado que se convierte en una barrera para el desarrollo del libre cabotaje, al establecer que el transporte acuático comercial en tráfico nacional o cabotaje, queda reservado, exclusivamente, a naves mercantes de bandera peruana de propiedad del Naviero Nacional o Empresa Naviera Nacional o bajo las modalidades de Arrendamiento Financiero o Arrendamiento a Casco Desnudo, con opción de compra obligatoria; salvo para el caso de hidrocarburos, en cuyo caso queda reservado hasta en un veinticinco por ciento (25%) para los buques de la Marina de Guerra del Perú, por razones de seguridad y defensa nacional, alto interés público y conveniencia nacional. Hay que indicar que la norma hace una excepción en los casos de inexistencia de naves propias en cuyo caso se permitirá el fletamento de naves de bandera extranjera para ser operadas, únicamente, por Navieros Nacionales o Empresas Navieras Nacionales, por un período que no superará los seis meses no prorrogables. Las naves con bandera peruana gozan de varios beneficios tributarios, asimismo, la venta del combustible, lubricantes y carburantes esta exonerado del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo por un periodo de diez años. (Congreso de la República, 2013)

La falta de navieras con bandera peruana incentivó a que el 17 de diciembre de 2009, se estableciera que los navieros nacionales o empresas navieras nacionales podrán alquilar o fletar buques extranjeros para el cabotaje y el transporte internacional sin limitación de tonelaje por un período de cinco años, bajo bandera peruana, los que siempre tendrán prioridad sobre los buques extranjeros alquilados o fletados.

La APN en su estudio de costos y sobrecostos de la cadena de servicios logísticos en los terminales de portuarios de servicio público, se han identificado los siguientes sobrecostos: depósito temporal, depósitos de vacíos y problemas por falta de transparencia y subsidios de agencias marítimas. En este último punto se destaca el cobro de por gremios marítimos o manipuleo de carga en zona primaria, En palabras de la misma APN es tan importante el tema de los sobrecostos que si los importadores y exportadores no perciben una reducción en los costos logísticos portuarios puede ir en contra de los próximos procesos de concesión y de la modernización de las infraestructuras portuarias que aún hace falta.

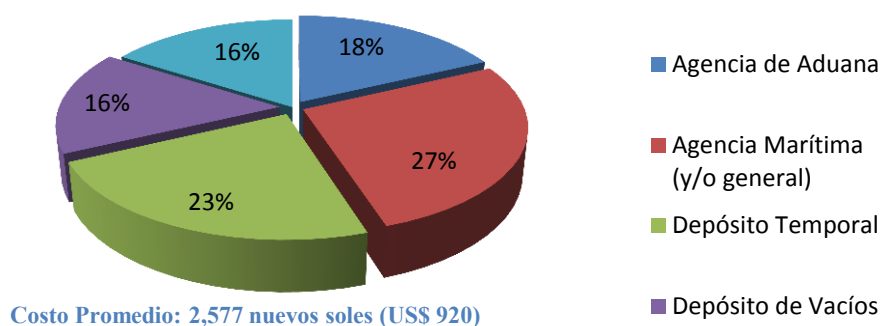


Figura 39. Toneladas embarcadas almacén de origen 2015 en porcentajes Tomado de Presentación en el International Business Management Summit 2015 realizada el 2 de agosto pro APM Terminals Callao

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Durante el 2014 la actividad portuaria en el Perú tuvo un crecimiento 7.4% con respecto al 2013, esto se dio a través de un rendimiento mixto de los diferentes tipos de mercancía, donde los que tuvieron un incremento en la actividad portuaria fueron; carga contenerizada con 8.7% y gráneles sólidos con 12.8%. Mientras que las mercancías que tuvieron un decremento en la actividad portuaria encontramos a; carga fraccionada con -3.6%, gráneles líquidos con -13.7% y finalmente la carga rodante con -18.8%. Del total de movimientos de carga en los terminales portuarios de uso público nacional durante el 2014 (importación, exportación, cabotaje, transbordo y transito), el Puerto del Callao represento el 75.2% en cuanto a toneladas métricas y el 89.7% en cuanto a TEU. Se observó que el Puerto

del Callao tuvo un incremento en la actividad portuaria en cuanto a toneladas métricas de 6.9%, mientras que en movimientos de TEU se tuvo un incremento de 7.4%, todo esto con respecto al año 2013. Analizando específicamente a los operadores portuarios del Puerto del Callao, tenemos que DP World Callao tuvo un incremento de 9.5% en cuanto a movimiento de TEU, mientras que APM Terminals Callao tuvo un incremento 1.8% en cuanto a movimiento de TEU pero un decremento de -6.1% en cuanto a movimiento de toneladas métricas, en este punto es importante mencionar que a partir de mayo del 2014 comenzó a operar la Transportadora Callao cuya carga era operada por APM Terminals Callao hasta dicha fecha. El estado de ganancias y pérdidas del 2011 al 2014 de DP World Callao y APM Terminals Callao se observa en las tablas 31 y 32. Del estado de ganancias y pérdidas de DP World Callao observamos que sus ingresos durante el 2014 fueron de USD 148,488 mil, mientras que la relación entre los costos del servicio, gastos administrativos y ventas, y los otros ingresos y gastos financieros con los ingresos representaron el 34.9%, 19.9% y 5.6%.

Tabla 31

Estado de Ganancias y Pérdidas DP World Callao

Histórico anual del Estado de Ganancias y Pérdidas al 2014					
(Expresado en miles de dólares americanos)					
Indicador	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos	35.685	92.931	127.396	129.179	148.488
Costo del Servicio	-18.710	-24.746	-40.504	-41.194	-51.879
Utilidad Bruta	16.975	68.185	86.892	87.985	96.609
Gastos administrativos y de ventas	-15.392	-32.592	-35.138	-36.981	-29.509
Utilidad de Operación	1.583	35.593	51.754	51.004	67.100
Otros ingresos y gastos financieros	-9.598	-6.081	-15.641	-16.592	-8.315
Utilidad antes del Impuesto a la Renta	-8.015	29.512	36.113	34.412	58.785
Impuesto a la Renta	296	-7.269	-11.208	-11.124	-17.847
Utilidad neta	-7.719	22.243	24.905	23.288	40.938

Nota. Tomado de Plan de Negocios 2015 de DP World Callao. Recuperado de:
http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/6_PLANES%20DE%20NEGOCIOS_2015_DP%20WORLD.pdf

Dando como resultado final una utilidad neta de USD 40,938 mil, lo cual representó un incremento de 75.8% con respecto al 2013. Esto se dio principalmente, al incremento en sus ingresos en 14.9% y la reducción de gastos administrativos y ventas, así como otros ingresos y gastos financieros en 20.2% y 49.9% respectivamente.

Tabla 32

Estado de Ganancias y Pérdidas APM Terminals Callao

Histórica anual de estado de Ganancias y Pérdidas al 2014				
Indicador	2011	2012	2013	2014
Ingresos	46.482	92.860	107.447	104.283
Costos	-21.242	-44.602	-50.141	-48.602
Gastos Operativos	-11.765	-24.177	-25.108	-28.923
Utilidad Operativa	13.475	24.081	32.198	26.758
Gastos Financieros	-4	272	-1	-2.629
Utilidad antes de intereses e impuestos	13.471	24.353	32.197	24.129
Impuesto a la Renta	-4.051	-6.920	-9.666	-7.340
Utilidad Neta	9.420	17.433	22.531	16.789

Nota. Tomado de Plan de Negocios 2015 de APM Terminals Callao. Recuperado de <http://www.ositran.gob.pe>

Del estado de ganancias y pérdidas de APM Terminals Callao podemos observar que sus ingresos durante el 2014 fueron de USD 104,283 mil, mientras que la relación entre los costos del servicio, gastos administrativos y ventas, y los otros ingresos y gastos financieros con respecto a los ingresos representaron el 46.6%, 27.7% y 2.5% respectivamente. Dando como resultado final una utilidad neta de USD 16,789 mil, lo cual representó una reducción de 25.5% con respecto al 2013. Este efecto se dio principalmente, a la reducción en sus ingresos en 2.9% y al incremento de gastos administrativos y ventas, así como otros ingresos y gastos financieros en 15.2% y 262,800% respectivamente. La reducción de ingresos del 2013 con respecto al 2014 se debió al ingreso al mercado de Transportadora Callao, restando ingresos por los servicios de embarque de concentrados de minerales. Decrecimiento en los ingresos en comparación a DP World Callao, quien presenta incrementos substanciales. En la Figura 40, se observar las inversiones realizadas por APM Terminals al 2015.

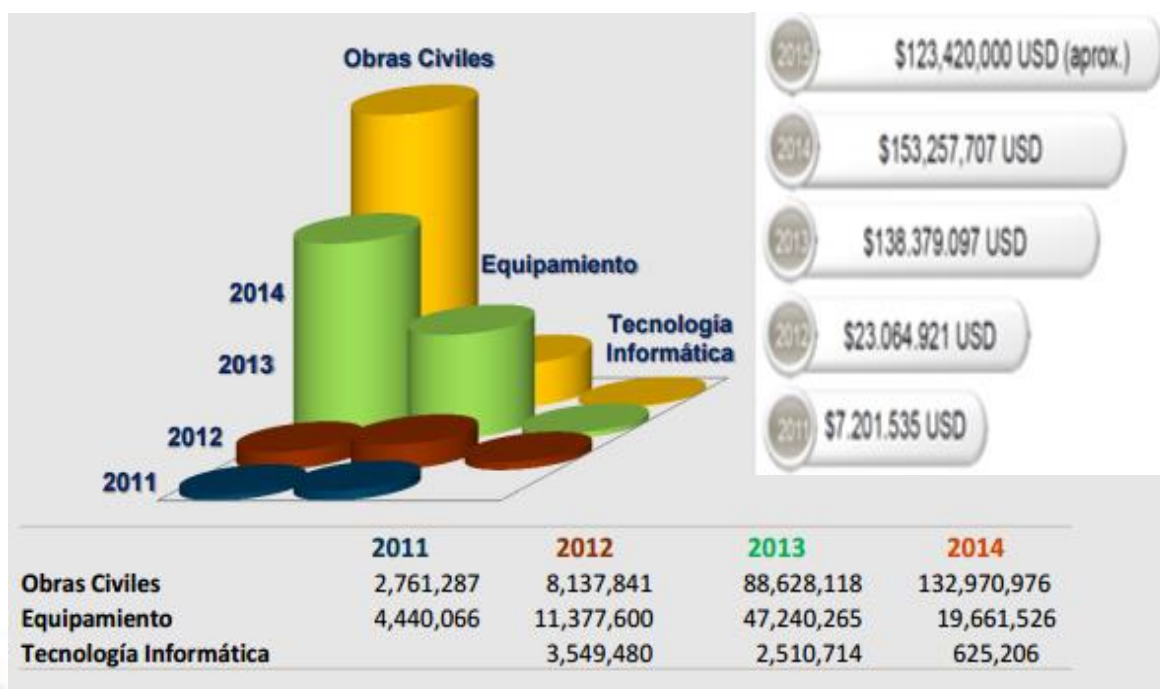


Figura 40. Inversión APM Terminals Callao. Adaptado de Plan de Negocios de APM Terminals Callao 2015. Recuperado de <http://www.ositran.gob.pe>

Del estado de ganancias y pérdidas de Transportadora Callao podemos observar que los ingresos durante el 2014 fueron de 12'618,254 dólares americanos, mientras que la relación de los costos del servicio, gastos administrativos y ventas, y los otros ingresos y gastos financieros con respecto a los ingresos representaron el 49.7%, 55.4% y 44.8% respectivamente. Dando como resultado final una utilidad antes de impuestos negativa de 6'301,374 dólares americanos.

Es importante resaltar que Transportadora Callao empezó su operación comercial de embarque de concentrado de minerales a partir del 23 de mayo del 2014, minerales provenientes principalmente de los asentamientos mineros de la sierra central del Perú, anteriormente este tipo de carga era operado por APM Terminals Callao. El EBITDA a finales del 2014 de 5'190,481 dólares americanos. En la tabla 33 se detalla el estado de ganancias y pérdidas de Transportadora Callao, teniendo en cuenta su inicio de operaciones recién en el 2014.

Tabla 33

Estado de Ganancias y Pérdidas Transportadora Callao

Estados Financieros 2014	
	US\$
Ingresos Operacionales	12'618,254
Costos Operativos	6'266,854
Utilidad Bruta	6'351,400
Gastos Administrativos	-1'160,919
EBITDA	5'190,481
Amortización	-5'797,501
Depreciación	-35,882
Utilidad / (Pérdida) Operativa	-642,902
Ingresos y Gastos Financieros	-4'896,443
Diferencia en cambio neta	-762,029
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos	-6'301,374
Impuesto a la renta diferido activo	10'344,296
Impuesto a la renta diferido pasivo	-2'620,698
Utilidad / (Pérdida) Neta	1'422,224

Nota. Tomado de Plan de Negocios 2015 de Transportadora Callao. Recuperado de:
http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/7_PLANES%20DE%20NEGOCIOS_2015_TRANSPORTADORA.pdf

La inversión total referencial para el terminal norte por parte de APM Terminals Callao es de USD 748, 713,939 en 10 años, de los cuales al 2014 ya se realizaron inversiones por USD 321, 903,260.

Tabla 34

Inversión DP World Callao

	Evolución histórica de las Inversiones ejecutadas al 2014									Total
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Fase 1	2,940	2,779	166,588	83,504	95,418	3,131				
Complementaria a la Fase 1							1,622		7,185	
Inversión Complementaria Adicional	10,000					10,000	31,000	31,000	31,000	
Total*	12,940	2,779	166,588	83,504	95,418	13,131	32,622	31,000	38,185	476,167

Nota. Tomado de Plan de Negocios 2015 de DP World Callao. Recuperado de:
http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/6_PLANES%20DE%20NEGOCIOS_2015_DP%20WORLD.pdf

La inversión total referencial hasta el 2018 para el Terminal Sur por parte de DP World Callao es de USD 680 millones, de los cuales al 2014 ya se realizaron inversiones por USD 476, 167,000.

La inversión realizada por parte de Transportadora Callao, fue de USD 105,3 millones, la cual fue concluida el 24 de julio del 2014, y consiste en una faja encapsulada y un muelle para el embarque de concentrado de minerales.

4.1.5 Recursos humanos y cultura (H).

El capital humano es el motor que mueve al Puerto del Callao. El recurso humano de una organización es el encargado de tomar las decisiones organizacionales a todo nivel, sea ejecutivo, gerencial, operativo o estratégico (D'Alessio, 2008). En la actualidad en el Puerto del Callao existen dos escenarios muy diferenciados sobre el manejo de los recursos humanos a nivel operativo.

El *blue collar* de los operadores portuarios del Puerto del Callao, DP World Callao, APM Terminals Callao y Transportadora Callao, se rigen bajo el Reglamento de la Ley del Trabajo Portuario, aprobado en el 2002 bajo la Ley N° 27866. Esta ley define los trabajos del área operativa por especialidad, entre ellos detalla las actividades de estiba o carga, desestiba o descarga, movilización de carga y tarja. Y por especialidades define al estibador, gruero o winchero, portalonero, elevadorista y tarjador.

Dentro de los principales lineamientos que detalla esta ley tenemos la jornada de trabajo, la cual comprende tres turnos diarios, donde ningún trabajador portuario puede laborar más de dos jornadas consecutivas, ni más de veintiséis turnos al mes. Los abonos de las jornadas de trabajo se realizan en forma semanal. Todas las actividades realizadas por los trabajadores portuarios son consideradas de alto riesgo. Los operadores portuarios deben promover planes de formación y capacitación en coordinación con los gremios de trabajadores portuarios e institutos de capacitación para labores portuarias.

DP World Callao requiere de una cantidad reducida de *blue collar*, el manejo de carga contenerizada es de fácil automatización y en tal sentido posee equipamiento de última tecnología con una demanda mínima de operadores. En el arranque de esta operación *greenfield*, 2010, no existía en el Perú personal capacitado para el manejo de las grúas pórtico Post Panamax. DP World Callao tuvo que convocar a sus entrenadores de sus diversas operaciones a nivel mundial, como es el caso de Puerto Rico y Panamá. Al día de hoy existe una mayor oferta de personal capacitado para el manejo de estas grúas, las cuales son operadas bajo un sistema de joysticks, que son de similar operación que en la industria minera.

La plana gerencial de DP World Callao posee una gran experiencia en la ejecución de proyectos *greenfield* y *brownfield* a nivel mundial. Sus directores han manejado otras operaciones a nivel global y en el mercado local.

Por el contrario APM Terminals Callao, por el tratamiento de los tipos de carga que maneja tiene una gran dependencia del Sindicato Único de Trabajadores Marítimos Portuarios del Puerto del Callao, SUTRAMPORPC. En el año 2015, el sindicato realizó una huelga por 22 días, el cual se finalizó con un acuerdo de aumento de sueldos para 650 trabajadores. Es importante resaltar que al ser una operación *brownfield* tuvo que heredar todo el activo y pasivo de ENAPU. Al día de hoy, APM Terminals Callao está fomentando la inclusión de nuevos trabajadores con una cultura organizacional diferente que puedan darle nuevos aires a la labor de los estibadores. APM Terminals Callao ha implementado un centro de capacitación, que se encuentra en su zona operativa y sirve para la enseñanza de diversas materias orientadas a operaciones portuarias, así como temas de seguridad, medio ambiente, optimización de procesos, entre otros.

La alta gerencia de APM Terminals Callao se centra en sus directores tanto comercial, legal, recursos humanos, finanzas, operaciones y seguridad e higiene industrial, los cuales

poseen una vasta experiencia en el mercado local e internacional y cuentan con una cultura organizacional basada en el respeto de la seguridad en sus operaciones. Ellos poseen un programa de involucramiento a los directores y altos ejecutivos, que les exige involucrarse en las operaciones diarias, mediante visitas inopinadas a las operaciones y observar alguna condición sub-estándar en seguridad y ser responsable de la mejora y/o levantar dicha no conformidad.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).

El Ministerio de Comercio Exterior (Mincetur), administra la Ventanilla Única de Comercio Exterior, VUCE, el cual es un instrumento estratégico que facilita el comercio exterior. El VUCE es un sistema integrado que permite a la comunidad portuaria gestionar y acceder a través de tecnologías de la información a diversas entidades competentes gubernamentales, de acuerdo a la normatividad aduanera vigente, o solicitados para el normal tránsito tanto de ingreso como de salida al/del territorio nacional de mercancías.

En el VUCE participan 27 instituciones: 17 del sector público, 9 gremios empresariales del comercio exterior y administrador portuario. Entre las instituciones públicas se encuentran: Mincetur, Sunat, MEF, PCM, Senasa, Digesa, Digemud, ITP (Sanipes), Sucamec, Produce, Minagri, MTC, APN, Dicapi, Migraciones, DGFFS (Serfor), Diresa Callao y Enapu. Entre los gremios empresariales participan: Apacit, Adex, CCL, SIN, Comexperu, AAAP, Asppor, APAM y ASMARPE, y DP World Callao dentro de los operadores portuarios. (VUCE, 2010).

Dentro de los principales objetivos del VUCE, es una herramienta que integra y mejora los procesos, simplificando y estandarizando los procedimientos, formularios y plazos de los trámites; canaliza la información requerida y provista por las entidades competentes; facilita y vela por el intercambio de información de manera electrónica y gratuita y brinda seguridad a través del manejo de información certera y vinculante a las partes involucradas.

El VUCE cuenta con tres componentes, mercancías peligrosas, para realizar trámites de obtención de permisos, certificaciones, licencias y autorizaciones de ingreso, tránsito o salida de mercancías restringidas a través de la web; origen, permite la gestión de certificaciones de origen; portuario, gestiona los procedimientos administrativos de recepción, estadía y despacho de naves en los puertos del Perú y todo procedimiento relacionado con este servicio.

Por su parte la Superintendencia Nacional de Aduanas tiene el Sistema de Despacho Aduanero, SDA, el cual mejora la competitividad del sistema aduanero nacional, garantiza una cadena logística confiable y segura, reduce costos de cumplimiento de obligaciones tributarias y aduaneras y gestiona el riesgo en el control de mercancías a través de herramientas dinámicas.



Figura 41. Proyecto sistema de despacho aduanero.
Tomado de Sistema de Despacho Aduanero-SDA. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/sda/index.html>

Este sistema enlaza a todas las aduanas nacionales para poder manifestar carga de ingreso y regímenes aduaneros de importación para el consumo y transbordo. Mejora las

declaraciones aduaneras y clasificación arancelaria. Este sistema posee tres componentes: sistema electrónico de intercambio de documentos aduaneros, SEIDA, que enlaza a los operadores logísticos para numerar declaraciones y rectificaciones, transmisión de manifiestos para su validación y aceptación; portal del operador, mediante la clave SOL se accede a formularios electrónicos para la realización de despachos aduaneros y portal del funcionario aduanero, intranet, herramienta de gestión interna de los oficiales y jefes de aduana.

4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T).

Este séptimo elemento del análisis AMOFHIT expondremos los avances en desarrollo y tecnología que han tenido cada uno de los operadores portuarios. Cabe mencionar que las inversiones realizadas se ejecutan en base a lo estipulado en los contratos de concesión suscritos y que les ha permitido mejorar la calidad de sus procesos y servicios prestados optimizando su productividad.

Como ya hemos indicado en el caso de APM Terminals Callao, según lo descrito en su contrato de concesión, tienen que ejecutar una inversión referencia ascendente a US\$ 748,713,939, en un lapso de diez años; esto lo deberán realizar en cinco etapas. Actualmente APM Terminals Callao está ejecutando la etapa 1 y 2, en estas etapas debe adquirir cuatro grúas pórtico de muelle Post Panamax (STS Crane) tres grúas móviles (MHC), doce grúas pórtico de patio eléctricas (e-RTG), diez apiladores de alcance frontal (*reach-stacker*), veinte tractores de patio (*terminal truck*), veinte vagonetas (chasis) para el traslado de contenedores, asimismo debe modernizar la Infraestructura y Equipamiento del Muelle de Granos (faja transportadora). En el año 2015, tal como lo establece en su plan de negocios para este año, “APM Terminals Callao deberá adquirir cuatro grúas pórtico de muelle Post Panamax, dos grúas

pórtico de muelle Panamax, cuatro grúas móviles (MHC), doce grúas pórtico de patio eléctricas (e-RTG) y dos grúas RTG *yard cranes*". (2015, p. 31).

Estas adquisiciones permitirán la atención de naves Post Panamax las cuales actualmente son las más grandes del mundo, y las más usadas por que permiten aprovechar la economía de escala y reducir costos con el traslado de cargas mayores.

Actualmente, DP World Callao cuenta con sistemas informáticos integrados para la trazabilidad de la carga y de las operaciones, cuenta con seis grúas pórtico Súper Post-Panamax de 18 a 20 filas de alcance, veintiún grúas de patio lo que asegura la rapidez en la entrega y recepción de los contenedores. DP World Callao ha culminado con la ejecución de la primera fase del programa de inversiones establecido en el capítulo 6 del contrato de concesión invirtiendo hasta el 31.12.2014 la suma de miles de US\$ 476,167.

Tabla 35

Evolución Histórica anual de las inversiones ejecutadas al 2014

	2006 – 2014
Fase 1	354,360.00
Complementaria a la Fase 1	8,807.00
Inversión Complementaria Adicional	113,000.00
Total	476,167.00

Nota. Expresado en miles de dólares americanos. *Adaptado de* Plan de Negocios 2015 - DP World

Es importante mencionar que según lo acordado entre DP World Callao y el MTC la fase 2 se realizara entre los años 2016 y 2018 y se realizará en tres etapas, en las cuales se desembolsara un aproximado de US\$ 194 millones, con ello el Terminal Sur tendrá un muelle de 960 metros y 36 grúas (9 QCs y 27 RTGs), convirtiéndose en la más grande inversión portuaria en la historia del Perú (más de USD 680 millones).

En el caso de Transportadora Callao, cuentan con una faja transportadora hermética y tubular que evita la contaminación, tiene una capacidad nominal de 2,300tn/h que se desplaza a 4m/s. Asimismo cuentan con un cargador lineal (*shiploader*) y una torre de transferencia los cuales facilitan el traslado de los minerales minimizando el riesgo de fuga y contaminación.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI se muestra en la Tabla 36.

Tabla 36

Matriz de Evaluación de Factores Internos del Puerto del Callao

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Ubicación geográfica	0.10	4	0.40
2. Mercado desarrollado en servicios complementarios	0.05	3	0.15
3. Compromiso con la seguridad industrial de los operadores portuarios	0.05	3	0.15
4. <i>Know how</i> en el desarrollo de operaciones <i>greenfield</i> y <i>brownfield</i> a nivel mundial de los operadores portuarios	0.10	4	0.40
5. Estructura organizacional de los operadores portuarios	0.05	3	0.15
6. Infraestructura portuaria para la carga y descarga de contenedores	0.10	4	0.40
7. Respaldo financiero de los operadores portuarios	0.05	3	0.15
8. Desarrollo del Port Community System (VUCE)	0.05	3	0.15
Subtotal	0.55		1.85
Debilidades			
1. Altas tarifas	0.10	1	0.10
2. Falta de integración de la comunidad portuaria	0.05	2	0.10
3. Limitación geográfica para el crecimiento del puerto	0.05	2	0.10
4. Tiempos ineficientes de operación	0.05	1	0.05
5. Poder del sindicato	0.05	2	0.10
6. Desarrollo de cabotaje marítimo	0.05	2	0.10
7. Falta de infraestructura extra portuaria	0.10	1	0.10
Subtotal	0.45		0.65
Total	1.00		2.50

Nota. Valor: 4. Responde muy bien, 3. Responde bien, 2. Responde promedio, 1. Responde mal.

4.3 Conclusiones

El análisis interno de los operadores portuarios del Puerto del Callao revela un alto desarrollo en todas las competencias del análisis AMOFHIT, las cuales se encuentran dentro de los cinco primeros operadores portuarios nacionales con conocimiento, respaldo financiero y experiencia en operaciones portuarias a nivel global. Ante tal escenario, el análisis se ha enfocado hacia la comunidad portuaria vinculada a este puerto, conformado por el conjunto de entidades públicas y privadas que tiene relación directa en el desarrollo de las actividades y servicios portuarios, y como tales influyen en la eficiencia de la cadena logística del Puerto del Callao.

Bajo la ponderación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), el Puerto del Callao está ubicado en un punto intermedio, sin que predomine una posición interna fuerte ni débil. Las fortalezas están ligadas a los operadores portuarios y al desarrollo de la VUCE como punto de partida para implementar un sistema integral de comunicación entre las entidades público y privadas de la comunidad portuaria del Puerto del Callao. En contra parte, las debilidades encontradas dentro de la comunidad portuaria del Puerto del Callao son las generadas por las entidades y asociaciones vinculadas a las actividades e infraestructura extra portuarias, así como el factor humano e eficiencia de las operaciones portuarias.



Capítulo V. Intereses del Puerto del Callao y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Puerto del Callao

El Puerto del Callao cuenta como principal interés posicionarse como el puerto de mayor competitividad de Sudamérica. En la actualidad el Puerto del Callao se encuentra en el puesto número seis entre los puertos de Sudamérica y El Caribe; en Sudamérica se encuentra en el tercer lugar, rebasado por Santos en Brasil y Cartagena en Colombia, ambos puertos ubicados en el Océano Atlántico; le sigue San Antonio y Valparaíso, ambos puertos chilenos en las posiciones ocho y nueve respectivamente.

El interés del Puerto del Callao no va por convertirse en un puerto *hub* o puerto de trasbordo de mercancías, principalmente contenedores. El Perú es un mercado desarrollado con una vasta oferta exportable y con un gran comercio internacional. Dada la aún reducida infraestructura portuaria actual y las escasas áreas de terreno colindantes con el puerto, el Puerto del Callao con sus terminales portuarios no se daría abasto para cubrir el demandante mercado nacional y a su vez atender las mercancías en tránsito, los cuales no fomentarían el desarrollo económico del país sino de la región. Con las concesiones de los terminales portuarios dentro del Puerto del Callao se ha logrado mejorar la competitividad del primer puerto nacional. La actividad portuaria del Perú se concentra principalmente en el Puerto del Callao, 90% aproximadamente, durante el 2014 el volumen de TEU ascendió a más de 1'992,500, cifra aún lejana al volumen manejado por Santos y Cartagena principalmente, además la infraestructura portuaria que se ha ido implementando, garantiza la atención de grandes embarcaciones Post Panamax. La infraestructura extra portuaria y conectividad son aún dos pilares deficientes, los cuales ameritan una atención primordial, los tiempos de espera son aún elevados y esto conlleva a elevados costos logísticos. Si bien es cierto, el Puerto del Callao se conecta rápidamente con el aeropuerto internacional Jorge Chávez, no mucha mercancía conjuga este tipo de transporte multimodal.

En el contexto social y político también se encuentran muchas oportunidades de mejora, debemos tener presente que el Puerto del Callao convive dentro de la ciudad del Callao y es sensible ante manifestaciones sociales que puedan repercutir en la normal operatividad del puerto. El sindicato de trabajadores portuarios es un ente con amplio poder, se deben aplicar reformas alineados a profesionalizar la labor portuaria nacional.

Por otra parte, el contexto económico del Perú es el principal referente, con una economía en constante crecimiento a comparación de varias economías de la región, nos brinda un fuerte respaldo comercial aun cuando la subida del dólar viene repercutiendo en el comercio internacional del Perú y de la región.

A miras de los intereses del puerto, la APN juega un papel importante dentro de la comunidad portuaria y los *stakeholders* del Puerto del Callao, ya que es la entidad gubernamental que da los lineamientos sobre los cuales se desarrolla el plan maestro del Puerto del Callao y debe servir como engranaje entre todos los miembros de la comunidad portuaria.

5.2 El Potencial del Puerto del Callao

Luego de realizar el análisis interno AMOFHIT donde se evaluó siete elementos: administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y de comunicación y, tecnología, investigación y desarrollo, se ha identificado el potencial que presenta el Puerto del Callao. Determinar este potencial implica, según D'Alessio (2014), “buscar las competencias distintivas (*core competence*) que marcan la diferencia entre organizaciones. No es repetir el análisis interno”.

El primer potencial del Puerto del Callao está dado por su ubicación geoestratégica en el centro de la costa oeste del Pacífico Sur, como un punto de interconexión entre las diferentes rutas navieras del mundo. La Figura 42 muestra la ubicación del Puerto del Callao

con referencia las principales rutas navieras del mundo, estar en el centro de todo es atractivo para lograr eficiencia en el transporte.



Figura 42. Ubicación geoestratégica del Puerto del Callao.

Tomado de Proyecto Zona de Actividades Logísticas y Antepuerto del Puerto del Callao.

Recuperado de:

http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/2/JER/PC_LOGISTICA_PUERTO_CAL_LAO/Proyecto_ZALAC_-_Julio_2015.pdf

Según su ubicación geográfica, en el centro del Perú, el Puerto del Callao está estructurado para conectar al Puerto de Pucallpa mediante el “Eje del Amazonas Ramal Centro”, el cual articula la carretera central hacia las ciudades de La Oroya, Huancayo, Cerro de Pasco, Huánuco, Tingo María y Pucallpa. Al llegar a Pucallpa, este corredor conecta con la ciudad de Iquitos a través del río Ucayali, hidrovía con flujo alto de carga y desde Iquitos hacia Manaus en Brasil y el Océano Atlántico.

Otro potencial del Puerto del Callao, son los operadores portuarios: APM Terminals Callao y DP World Callao, encargados de las concesiones que son empresas líderes a nivel mundial en la gestión de puertos, contando con personal altamente calificado y el *know how* y experiencia de muchas operaciones a nivel mundial, asimismo como el respaldo financiero para lograr los cumplimientos de los contratos de concesión firmados con el Estado Peruano.

Las operadoras, al ser empresas privadas, bajo el modelo *landlord port* establecido por la Autoridad Portuaria Nacional, en su búsqueda inherente de la rentabilidad, les fomenta la mejora continua en las operaciones. En el caso de Transportadora Callao, tiene el respaldo de estar conformada por empresas privadas que también buscan la rentabilidad en sus negocios, por lo que la mejora continua de sus operaciones es importante para ellas dando como resultado los beneficios de la mejora de la calidad de los servicios brindaros por el Puerto del Callao.

La infraestructura portuaria para la carga y descarga de contenedores es otro potencial del Puerto del Callao, gracias a las etapas previstas en los contratos de concesión, se tiene previsto un crecimiento de las instalaciones portuarias, el cual va acompañado con la llegada de nuevos tipos de grúas de patio y grúas pórtico, éstas últimas con capacidad para manipular cargas de contenedores de naves Post Panamax, muy importante considerando que cada vez se construyen barcos más grandes para aprovechar la economía de escalas, tener este tipo de grúas permitirá la atención de naves de tal envergadura. Este efecto de llegada de barcos cada vez más grandes se ve incrementado con las tareas para la ampliación del Canal de Panamá que permitirá el paso de este tipo de naves por esa ruta.

El desarrollo de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), es un potencial más del Puerto del Callao, el cual puede servir como un punto de inicio para el desarrollo del *port community system*, la cual es una plataforma tecnológica que automatiza, optimiza, orquesta y asegura los procesos operativo de los miembros públicos y privados de la comunidad portuaria.

5.3 Principios Cardinales

Con respecto a los principios cardinales, se deben tomar en cuenta cuatro aspectos primordiales como indicó D'Alessio (2014): “a) la influencia de las terceras partes, b) los lazos pasados y presentes, c) el contrabalance de los intereses y d) la conservación de los

enemigos”. Este análisis se realizó previamente a nivel país, pero en este capítulo el análisis se realizara a nivel del Puerto del Callao.

5.3.1 Influencia de terceras partes

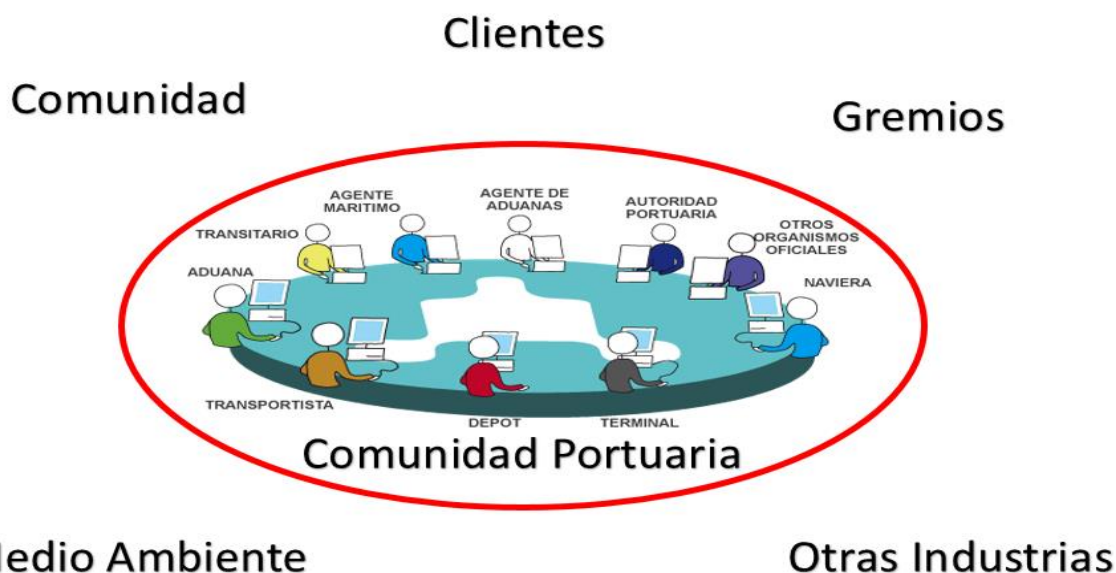


Figura 43. Stakeholders del Puerto del Callao.

Tomado de Presentación en el International Business Management Summit 2015 realizada el 02 de agosto de 2015 por APM Terminals Callao.

Para realizar el análisis de la influencia de las terceras partes es importante considerar a los *stakeholders* del Puerto del Callao: a) la comunidad portuaria, b) comunidad, c) medio ambiente, d) clientes, e) gremios y f) otras industrias

Los clientes son uno de los principales *stakeholders*, a los clientes del Puerto del Callao podemos diferenciarlos en dos: a) Líneas Navieras, dentro de las principales navieras que atracan en el Puerto del Callao tenemos: Mediterranean Shipping Company (MSC), Maersk, Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV), American President Lines (PIL), Mitsui O.S.K. Lines (MOL), Compagnie Generale Maritime (CMA-CGM), China Ocean Shipping Company (COSCO), Evergreen, Pacific International Lines (PIL), Wan Hai, Consorcio Naviero Peruano (CNP), Hyundai, Seaboard, Interocean, Trinity, BBC Chartering, Intermarine, Nippon Yusen Kabushiki (NYK), Wallenius, Eukor, Hyundai Glovis, Huegh Autoliners, Compañía Chilena de Navegación Interoceánica, Thorco, Odfjell Vapores y Oslo

Bulk. b) Los dueños de la carga, son los exportadores e importadores los cuales pueden ser personas jurídicas y naturales, dentro de los cuatro principales sectores exportadores no tradicionales de acuerdo a la base de datos de la Sunat al año 2014 se tienen a los sectores: agropecuario, textil, químico y pesquero. Los principales importadores de bienes de consumos durante el 2014 fueron las empresas Toyota del Peru S.A., Kia Import Peru S.A.C., Automotores Gildemeister Perú S.A.

Los gremios con influencia en el Puerto del Callao son grupos de interés con gran poder y alto interés, a los cuales hay que mantener satisfechos. Mientras que la comunidad o miembros del área de influencia del Puerto del Callao es un grupo de interés con gran poder y bajo interés, a los cuales hay que mantener satisfechos e informados. El Puerto del Callao al ser un *clúster* natural cuenta con un gran número de proveedores, pero dado su nivel de fragmentación cuenta con grupos de interés con bajo poder y alto interés. En cuanto a Medio Ambiente es un grupo de interés con gran poder e interés ya que este se encuentra regulado por la Dirección de Asuntos Medio Ambientales a través de los Lineamientos para la Gestión de Mezclas Oleosas, Aguas Sucias y Basuras de los Buques en el Ámbito Portuario Nacional.

5.3.2 Lazos pasados y presentes

Los lazos comerciales que mantiene el Puerto del Callao son: a) Ferrocarril del Centro, b) puertos nacionales, c) puertos extranjeros, dentro de los cuales tenemos a puertos chilenos, ecuatorianos, colombianos y panameños. El Ferrocarril del Centro se encuentra concesionado desde 1999 a la empresa Ferrocarril Central Andina S.A. (ver Figura 44) por un periodo de 40 años, este es el principal medio de transporte de productos minerales de la región central del país, cubre importantes áreas mineras de los departamentos de Pasco, Junín y Lima. Dentro de los principales productos que transporta son los concentrados de zinc, cobre, plata y plomo, entre otros. Este ferrocarril permitió ampliar la zona de influencia de Puerto de Callao.



Figura 44. Ruta del Ferrocarril del Centro.

Tomado de Ministerio de Transporte y Comunicaciones. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe>

Dentro de los lazos comerciales que mantiene el Puerto del Callao con los puertos nacionales, este se realiza a través del cabotaje, de conformidad con el artículo 7° de la Ley de reactivación y promoción de la marina mercante nacional (LRPM) –Ley N° 28583-, el cabotaje queda reservado exclusivamente en favor de las empresas navieras nacionales y de los buques de bandera peruana de su propiedad, o de los buques que operen en arrendamiento financiero o arrendamiento a casco desnudo, de acuerdo con los mecanismos establecidos en la citada ley. Dentro de los principales productos que se transportan a través de cabotaje tenemos a los hidrocarburos, que representan aproximadamente el 95% de la carga movilizada entre los terminales portuarios de la costa del país.

Dentro del territorio nacional se cuenta con 81 instalaciones portuarias, de las cuales 26 instalaciones portuarias son de uso público (ver Figura 45), mientras que 55 terminales

portuarios son de uso privado (ver Figura 46). Dentro de estas instalaciones portuarias se cuenta con 7 concesiones portuarias (ver Figura 47).

26

INSTALACIONES PORTUARIAS DE USO PÚBLICO



Figura 45. Instalaciones portuarias de uso público. Tomado de Planes Estratégicos y Desarrollo Portuario por La Autoridad Portuario Nacional, 2015

55

TERMINALES PORTUARIOS DE USO PRIVADO



Figura 46. Instalaciones portuarias de uso privado. Tomado de Planes Estratégicos y Desarrollo Portuario por La Autoridad Portuario Nacional, 2015

CONCESIONES PORTUARIAS OTORGADAS

7



Figura 47. Concesiones portuarios otorgadas. Tomado de Planes Estratégicos y Desarrollo Portuario por La Autoridad Portuario Nacional, 2015

Dentro de los lazos comerciales que mantiene el Puerto del Callao con los puertos extranjeros y que mantienen un intercambio comercial constante tenemos: a) puertos chilenos principalmente Valparaíso, San Antonio, Iquique y Arica, b) puertos ecuatorianos principalmente Esmeralda, Guayaquil y Manta, c) puertos colombianos principalmente Buenaventura y d) puertos panameños principalmente Balboa el cual es el punto de conexión con los buques con dirección a Europa y África.

5.3.3 Contrabalance de intereses

En el Puerto del Callao actualmente no existe contrabalance de intereses con los puertos nacionales o extranjeros. Es importante mencionar que el Puerto del Callao se encuentra concesionado a tres diferentes empresas: El Terminal Sur se encuentra concesionada a la empresa DP World Callao, en el Terminal Norte se encuentra concesionada a la empresa APM Terminals Callao y finalmente tenemos a la empresa Transportadora Callao. La situación actual del Callao crea contrabalance de intereses por el tipo de carga

manejada por cada operador portuario. DP World Callao compite con APM Terminals Callao por el manejo de carga contenerizada. APM Terminals Callao, según el marco contractual, podría competir con Transportadora Callao en el manejo de minerales.

5.3.4 Conservación de enemigos

En los últimos años el Puerto del Callao no se ha desarrollado a los niveles deseados, pero a partir de las concesiones realizadas de los diferentes terminales este panorama cambió haciendo al Puerto del Callao más competitivo, esto debido a las inversiones en infraestructura y tecnología realizada por las empresas concesionarias. El Puerto del Callao tiene como competencia directa a los puertos chilenos de San Antonio y Valparaíso, los cuales fueron subiendo posiciones en los últimos rankings de competitividad de puertos y se encuentran cada vez más cerca al Puerto del Callao.

5.4 Matriz de Intereses del Puerto del Callao

Los intereses organizacionales del Puerto del Callao son los fines a alcanzar para lograr el éxito en la industria portuaria y en el mercado sudamericano (D'Alessio, 2014, p.223). La Tabla 37 muestra los seis intereses considerados para el Puerto del Callao, clasificados como vitales, importantes o periféricos: convertirse en el puerto más competitivo de la región Sudamérica, satisfacer la demanda del comercio internacional, incrementar la eficiencia de los servicios portuarios, modernizar la infraestructura extra portuaria y contribuir al desarrollo de la economía y de la sociedad del Perú. Es importante tenerlos en consideración al momento de establecer los objetivos a largo plazo a fin que exista un calce en las acciones que se plantean de esta manera la implementación redundará en un mayor impacto para el puerto.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

A continuación se describen los objetivos a largo plazo (OLP) para el Puerto del Callao, con un horizonte de tiempo al año 2025, alineados por tanto a la visión que se ha

propuesto también para el puerto. Los objetivos a largo plazo, plasman y vuelven tangible esta visión, permitiendo establecer sobre ellos acciones de plazos menores que permitirán su cumplimiento:

- OLP 1: Al 2025, lograr que el Puerto del Callao incremente su competitividad a través del índice de calidad portuaria en Sudamérica pasando del puesto tres al puesto uno.
- OLP 2: Al 2025, disminuir el tiempo de atención por nave de 66 a 50 horas para naves graneleras, de 48 a 24 horas para naves de minerales, de 32 a 20 horas para naves de carga general y de 19 a 15 horas para naves de carga de contenedores.
- OLP 3: Al 2025, incrementar la participación de mercado del Puerto del Callao con respecto a los principales puertos de la costa oeste del Pacífico Sur, en el movimiento de TEU, de 30% a 50%.
- OLP 4: Al 2025, cumplir al 100 por ciento con la ejecución del plan de inversión establecido en los convenios de concesión suscritos entre el Estado y los operadores portuarios pasando de la etapa 2 a la etapa 5.
- OLP 5: Al 2025, interconectar al 100% la vía férrea con los terminales portuarios y el Eje Amazonas Ramal Centro.
- OLP 6: Al 2015, construir una vía exclusiva para transporte de carga que conecte el Puerto del Callao con la Red Vial Nacional.
- OLP 7: Al 2025, incrementar la rentabilidad del Puerto del Callao en 50% respetando las tarifas reguladas por OSITRAN.
- OLP 8: Al 2025, incrementar en 75% las zonas de almacenamiento tanto de contenedores con carga como contenedores vacíos.
- OLP 9: Al 2025, desarrollar e implementar al 100% una plataforma única de comunicación entre la comunidad portuaria.

Tabla 37

Matriz de los Intereses Organizacionales del Puerto del Callao

		Intensidad del Interés		
Interés del Puerto del Callao		Vital	Importante	Periférico
1	Convertirse en el puerto más competitivo de la región Sudamérica	Estado Peruano (Puerto de San Antonio) (Puerto de Valparaíso)	Comunidad portuaria del Callao (Resto de puertos nacionales) (Puerto de Balboa)	Puerto de Pucallpa
2	Satisfacer la demanda creciente del comercio internacional	Empresas importadoras y exportadoras de bienes	Proveedores de servicios complementarios (Resto de puertos nacionales)	
3	Incrementar la eficiencia de los servicios portuarios	Los operadores portuarios	Empresas importadoras y exportadoras de bienes Líneas navieras Proveedores de servicios complementarios (Puerto de San Antonio/Valparaíso) (Puerto de Guayaquil) (Puerto de Buenaventura)	APN Región Callao
4	Modernizar la infraestructura extra portuaria	Operadores portuarios Estado Peruano	MTC - APN Gobierno Regional del Callao Empresas importadoras y exportadoras de bienes	Población aledaña
5	Contribuir al desarrollo de la economía y de la sociedad del Perú	Estado Peruano Sociedad	Gobierno Regional	(Gobierno Chileno)

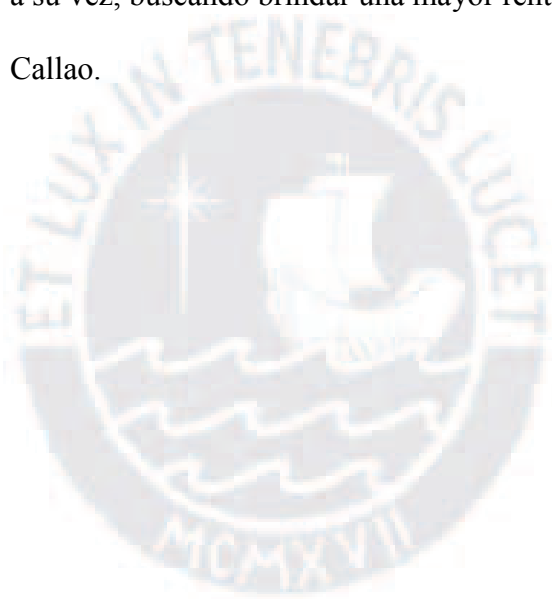
Nota: Las organizaciones que están sin paréntesis, tienen intereses similares, las que figuran entre paréntesis tienen intereses opuestos. Adaptado de "El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial". De D'Alessio F. (2012). México D.F., México: Pearson

5.6 Conclusiones

Ante la tendencia creciente del comercio exterior, es fundamental lograr el incremento de eficiencia de los servicios portuarios y extra portuarios y así poder satisfacer la demanda futura vinculando a toda la comunidad portuaria, por tanto el principal interés del Puerto del Callao está orientado a convertirse en el puerto de mayor competitividad de Sudamérica.

El Puerto del Callao con su ubicación geoestratégica, operadores portuarios de calidad mundial, alta inversión que conllevan a un desarrollo en infraestructura portuaria y desarrollo de la VUCE potencian al puerto para alcanzar sus intereses organizaciones.

Los objetivos trazados para el Puerto del Callao, están alineados a potenciar el incremento de participación de mercado en la región, mejorar la infraestructura extra portuaria a través de la red ferroviaria y la mejora de las vías de acceso para el tránsito de camiones desde y hacia el Puerto del Callao. Todo esto para contribuir al desarrollo de la economía y sociedad del Perú, a su vez, buscando brindar una mayor rentabilidad para la comunidad portuaria del Puerto del Callao.



Capítulo VI. El Proceso Estratégico

Conocer la situación actual del Puerto del Callao permitió establecer la línea base para definir nuestra visión, la manera de alcanzarla se ve traducida en los objetivos a largo plazo que se pretenden alcanzar. Analizar el entorno, los competidores, fortalezas y debilidades nos dan los insumos para establecer las estrategias o caminos que permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo, estas estrategias serán definidas en el presente capítulo, a través de la aplicación de diversas matrices. Se inicia planteando las estrategias propuestas en base al análisis interno y externo del Puerto del Callao en la Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas. A continuación se utiliza una serie de matrices que ayudan a contrastar las estrategias definidas, a evaluarlas con detenimiento y finalmente mediante la aplicación de filtros y pruebas, determinar cuáles son las estrategias retenidas para el Plan Estratégico del Puerto del Callao y qué estrategias serán descartadas o mantenidas como contingencia.

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

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de la organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada, el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas (Ponce, 2006). Para la elaboración de la Matriz FODA, se emplea dos matrices desarrolladas previamente, la Matriz EFE (MEFE) y la Matriz EFI (MEFI).

En un cuadro de doble entrada, se agrupan las fortalezas y debilidades por un lado y las oportunidades y amenazas por el otro, se agrupan en parejas definiendo estrategias formándose 4 cuadrantes: (a) el cuadrante Fortalezas y Oportunidades (FO), en el que se

establecen estrategias para utilizar nuestras fortalezas aprovechando las oportunidades; (b) el cuadrante Debilidades y Oportunidades (DO), en el que se proponen estrategias teniendo en cuenta las debilidades y las oportunidades, las estrategias obtenidas buscan potenciar nuestras debilidades para poder aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece; (c) el cuadrante Fortalezas y Amenazas (FA), en el cual se presentan estrategias que hacen uso de las fortalezas internas para contrarrestar las amenazas del entorno ; (d) el cuadrante de Debilidades y Amenazas (DA), donde las estrategias desarrolladas buscan contrarrestar los efectos de las amenazas sobre las debilidades, debiendo mejorar las debilidades y evitar las amenazas. A partir de la combinación de fortalezas y debilidades, junto con las oportunidades y amenazas es que se ha determinado proponer 20 estrategias.

Estrategias FO.

1. FO1: Interconectar comercialmente el Puerto del Callao con Brasil a través de las IIRSA (F1, O2). Esta estrategia se ha considerado aprovechando el puente de ingreso con Brasil y su ubicación geoestratégica en la zona central de la costa oeste del Pacífico Sur.
2. FO2: Redistribuir el layout de los terminales portuarios para atender diferentes tipos de productos eficientemente optimizando el uso de la infraestructura portuaria. (F4, O6), considerando el importante *know how* y experiencia de la casa matriz de los operadores portuarios y el gran potencial de recursos naturales que tenemos para exportación.
3. FO3: Reestructurar los procesos portuarios para mejorar costos y tiempos para generar mayor competitividad a los productos peruanos hacia los mercados extranjeros (F6, F7, O3), esto es posible gracias a que la ampliación del canal de Panamá permitirá el paso de naves Post Panamax y súper Post Panamax, hacia el Puerto del Callao y ya se cuenta con una infraestructura portuaria desarrollada y la espalda financiera de los operadores portuarios del Puerto del Callao es importante.

4. FO4: Constituirse como Puerto de entrada y salida de la APEC, hacia y desde puertos todo Sudamérica (F1, O1). Para desarrollar esta estrategia se ha considerado la fortaleza que es la ubicación geoestratégica en la parte central del Pacífico Sur y además la integración con los países de la APEC.
5. FA5: Crear una zona franca ubicada en la parte norte del Puerto del Callao, en donde actualmente se ubica la Base Naval (F1, F6, A9). Esta estrategia nace para confrontar la amenaza que representa el crecimiento de la productividad de los puertos chilenos, aprovechando la ubicación geoestratégica del Puerto del Callao, además de la infraestructura con la que ya cuenta instalada y la que se tiene prevista implementar como parte de los contratos de concesión.
6. FA6: Crear un programa de desarrollo de competencias de gestión a línea de mando (F4, A1), para enfrentar la amenaza de la inestabilidad política y social para ello se aprovecha el *know how* de la casa matriz de los operadores portuarios. Escenarios de crisis implica que las personas que deciden cuenten con mayores herramientas de gestión para tomar mejores decisiones, por ello se cree conveniente aprovechar la experiencia del personal de primer nivel con que cuentan los operadores del Puerto del Callao a fin que fortalezcan las habilidades de los profesionales locales.
7. FA7: Establecer una escuela de formación de profesionales para el sector portuario (F5, F7, A8) para enfrentar la amenaza del aún bajo nivel educativo para profesionales de este sector, para ello tenemos como fortalezas que los operadores portuarios cuentan con una estructura organizacional sólida así como el soporte financiero para tal inversión.
8. DO8: Desarrollar el cabotaje a través de asociación con empresas de vapores (D6, O1, O4, O5, O7). Es importante que se dé el cabotaje entre puertos nacionales a fin de aprovechar las grandes redes comerciales que se establecen a partir de los tratados internacionales y la integración comercial como la APEC.

9. DO9: Mejorar los procesos extra portuarios para reducir tarifas y tiempos y de esta manera ser atractivos para dinamizar el comercio con Sudamérica. (D1, O2, D4, O7). Las tarifas en el Puerto del Callao aún son altas comparándolas con otros puertos de la región, asimismo los tiempos de operación en el Puerto no son los esperados por los usuarios, se debe ser competitivos en tarifas y tiempos a fin que se aproveche la oportunidad de contar con un puente de ingreso y salida de comercio con Sudamérica.
10. DO10: Ampliar la capacidad de almacenaje dentro del Puerto del Callao (D7, O1, O4, O5, O7). Esto para potenciar la debilidad que se tiene en cuanto a falta de infraestructura extra portuaria a fin de estar preparados para la actividad comercial que representa la recuperación del crecimiento económico de USA y la UE.
11. DO11: Lograr una comunicación en tiempo real entre la comunidad portuaria a través del Port Community System desarrollado a partir de la VUCE (D2, O8). Esto para potenciar la integración de la comunidad portuaria del Puerto del Callao y aprovechar la existencia de una plataforma tecnológica que es ya utilizada por la comunidad portuaria.
12. DA12: Impulsar un proyecto de mejora en la Ley del trabajador portuario que permitan garantizar la eficiencia del trabajador, a través de capacitación constante (D5, A1, A7, A8). Se tiene una debilidad que es el poder del sindicato, se busca potenciar esta debilidad para evitar que a la inestabilidad política, social, el alto grado de corrupción y el escaso nivel educativo, afecte el desempeño del Puerto del Callao.
13. DA13: Integrar al sindicato con la cultura organizacional de los operadores portuarios implementando programas de desarrollo humano y profesional. (D5, A1, A7, A8). Se tiene una debilidad que es el poder del sindicato, se busca potenciar esta debilidad para evitar que a la inestabilidad política, social, el alto grado de corrupción y el escaso nivel educativo, afecte su desempeño.

14. DA14: Interconectar la red ferroviaria con APM Terminals Callao para el traslado de contenedores hacia la carretera central y el Puerto de Pucallpa. (D2, A5). Esto permitirá reducir el impacto de una red ferroviaria casi inexistente, frente a nuestra debilidad de que la comunidad portuaria no está totalmente integrada.
15. DA15: Habilitar la autopista Néstor Gambeta para uso exclusivo para el traslado de cargas (D7, A6). La falta de una sólida infraestructura extra portuaria es potenciada para reducir el impacto de la amenaza de contar con un sistema deficiente de carreteras.
16. DA16: Interconectar la autopista Néstor Gambeta y la Av. Canta Callao hasta la Panamericana Norte (D7, A6). La falta de una sólida infraestructura extra portuaria es potenciada para reducir el impacto de contar con un sistema deficiente de carreteras.
17. DA17: Eliminar costos extras, tales como pago a gremios marítimos (D1, A9). Se debe reducir el impacto que tiene nuestras altas tarifas frente a la amenaza del incremento de la productividad de los puertos chilenos.
18. DA18: Construir silos de mayor capacidad para incrementar el almacenamiento de granos en el Puerto del Callao (D3, A9). El Puerto del Callao tiene como debilidad la falta de espacio geográfico para crecer lo que es amenazado por el incremento de la productividad de los puertos chilenos.
19. DA19: Construir centros de almacenamientos de contenedores vacíos en las zonas descentralizadas de Lurín, Huachipa y Ancón (D4, D7, A9), para descongestionar el tránsito de vehículos en el Puerto del Callao.

Tabla 38

Matriz FODA del Puerto del Callao

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Ubicación geoestratégica 2. Mercado desarrollado en servicios complementarios 3. Compromiso con la seguridad industrial de los operadores portuarios 4. <i>Know how</i> en el desarrollo de operaciones <i>greenfield</i> y <i>brownfield</i> a nivel mundial de los operadores portuarios 5. Estructura organizacional de los operadores portuarios 6. Infraestructura portuaria para la carga y descarga de contenedores 7. Respaldo financiero de los operadores portuarios 8. Desarrollo del Port Community System (VUCE)	1. Altas tarifas 2. Falta de integración de la comunidad portuaria 3. Limitación geográfica para el crecimiento del puerto 4. Tiempos ineficientes de operación 5. Poder del sindicato 6. Desarrollo de cabotaje marítimo 7. Falta de infraestructura extra portuaria
OPORTUNIDADES	FO Explote	DO Busque
1.- Integración comercial con el APEC. 2.- Puente de ingreso y salida de comercio con Brasil. 3.- Ampliación del Canal de Panamá 4.- En negociación acuerdo con la Asociación Transpacífico. 5.- Acuerdos comerciales con USA, UE, Alianza del Pacífico y China. 6.- Disponibilidad de recursos naturales 7.- Recuperación del crecimiento económico de USA y UE 8.- Existencia de una plataforma tecnológica que integra la comunidad portuaria.	1. Interconectar comercialmente el Puerto del Callao con Brasil a través de las IIRSA. (F1, O2) 2. Redistribuir el layout de los terminales portuarios para atender diferentes tipos de productos eficientemente optimizando el uso de la infraestructura portuaria (F4, O6). 3. Reestructurar los procesos portuarios para mejorar costos y tiempos con el fin de generar mayor competitividad a los productos peruanos hacia los mercados extranjeros. (F6, F7, O3) 4. Constituirse como puerto de entrada y salida del APEC hacia/desde puertos de todo Sudamérica (F1, O1).	8. Desarrollar el Cabotaje, a través de asociación con empresas de vapores (D6, O1, O4, O5, O7) 9. Mejorar los procesos extra portuarios para reducir costos y tiempos y de esta manera ser atractivos para dinamizar el comercio con Sudamérica (D1,O2; D4,O2) 10. Ampliar la capacidad de almacenaje, dentro del puerto (D7, O1, O4, O5, O7) 11. Lograr una comunicación en tiempo real entre la comunidad portuaria a través del Port Community System desarrollado a partir de la VUCE. (D2, O8)
AMENAZAS	FA Confronte	DA Evite
1.- Inestabilidad política y social 2.- Disminución de precios de las materias primas 3.- Enfriamiento del crecimiento económico de China 4.- Menor crecimiento de las economías de los países de la región 5.- Sistema ferroviario casi inexistente 6.- Sistema de carreteras deficiente 7.- Alto grado de corrupción 8.- Deficiente sistema educativo 9.- Incremento en la competitividad de los puertos de Sudamérica	5. Crear una zona franca ubicada en la parte norte del Puerto del Callao, en donde actualmente se ubica la Base Naval (F1, F6, A9) 6. Crear un programa de desarrollo de competencias de gestión a la línea de mando (F4, A1). 7. Establecer una escuela de formación de profesionales portuarios (F5, F7, A8).	12. Impulsar un proyecto de mejora en la Ley del trabajador portuario que permitan garantizar la eficiencia del trabajador, a través de capacitación constante (D5, A1, A7, A8). 13. Integrar al sindicato con la cultura organizacional de los operadores portuarios implementando programas de desarrollo humano y profesional. (D5, A1, A7, A8). 14. Interconectar la red ferroviaria con APM Terminals Callao para el traslado de contenedores hacia la carretera central y el Puerto de Pucallpa (D2, A5). 15. Habilitar la autopista Gambeta para uso exclusivo para el traslado de cargas (D7, A6) 16. Interconectar la autopista Gambeta con la Av. Canta Callao hasta la Panamericana Norte (D7, A6) 17. Eliminar los costos extra tales como pago a gremios marítimos (D1, A9). 18. Construir silos de mayor capacidad para incrementar el almacenamiento de granos en el Puerto del Callao 19. Construir centros de almacenamiento de contenedores vacíos en las zonas descentralizadas de Lurín, Huachipa y Ancón (D4, D7, A9)

6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

La Matriz PEYEA, es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización, cuenta con dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), en su extremos alto y bajo (D'Alessio, 2014). Para la elaboración de la Matriz PEYEA del Puerto del Callao como se observa en la Tabla 39, se consideró los factores determinantes: (a) posición estratégica externa, (b) posición estratégica interna, (c) factores determinantes de la estabilidad del entorno y (d) factores determinantes de la fortaleza financiera. La Figura 45 muestra la Matriz PEYEA, que según el vector resultante, determinó una posición estratégica. Se observa que el sector portuario se ubica en una posición agresiva que según las estrategias propuestas por esta matriz, el Puerto del Callao debe explotar su posición favorable. Las estrategias que puede aplicar son las de diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos (construcción de instalaciones eficientes, reducción agresiva de costos, control estricto de costos, reducción de gastos en I&D, ventas y publicidad), principalmente. (D'Alessio, 2014).

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La Matriz BCG, es una matriz de portafolio que tiene como base la relación entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2014). Para la realización de la Matriz BCG, se consideró la cantidad de toneladas métricas movilizadas por el Puerto del Callao y las utilidades percibidas por los operadores portuarios, en ambos casos respecto al año 2014. La Figura 46 presenta la Matriz BCG considerando los servicios que presta el Puerto del Callao dentro de los cuadrantes.

Tabla 39

Factores Determinantes para el Puerto del Callao

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	5
2. Potencial de utilidades	6	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	5	4. Conocimiento tecnológico	5
5. Utilización de recursos	4	5. Utilización de recursos	1
6. Intensidad de capital	6	6. Intensidad de capital	1
7. Facilidad de entrada al mercado	1	7. Facilidad de entrada al mercado	5
8. Productividad/utilización de la capacidad	5	8. Productividad/utilización de la capacidad	3
9. Poder de negociación de los productores	1	9. Poder de negociación de los productores	3
Promedio =	4.33	Promedio - 6 =	-2.67
Factores determinantes de la estabilidad del entorno	EE	Factores determinantes de la fortaleza financiera	FF
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno en la inversión	4
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	5	4. Capital requerido versus capital disponible	4
5. Barreras de entrada al mercado	6	5. Flujo de Caja	5
6. Rivalidad/presión competitiva	6	6. Facilidad de salida del mercado	1
7. Elasticidad de precios de la demanda	5	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	6	8. Rotación de inventarios	4
		9. Economías de escala y de experiencia	4
Promedio - 6 =	-0.75	Promedio =	4.00
$X=FI + VC$		$Y=EE + FF$	
1.67		3.25	

Los servicios brindados por Transportadora Callao, se encuentran en el cuadrante signo de interrogación, debido a su reciente incorporación como operador portuario desde mayo de 2014, estando cerca a pasar al cuadrante estrella, donde se aprecia que están los operadores portuarios DP World y APM Terminals, esto implica que tienen una alta tasa de

crecimiento de ventas con una alta participación en el mercado. No se han hallado servicios en los cuadrantes de vacas lecheras ni perros.

Este resultado se ajusta mucho a la etapa del ciclo de vida de los servicios que prestan los operadores portuarios, donde se está implementando las primeras etapas de inversión en infraestructura según los contratos de concesión dados. Es de esperarse que Transportadora Callao pase el cuadrante de estrellas en unos años debido al incremento de los volúmenes de exportación de minerales. Es importante mencionar que con el inicio de operaciones de Transportadora Callao se restringe esta operación para APM Terminals Callao que era el operador que realizaba esta labor.

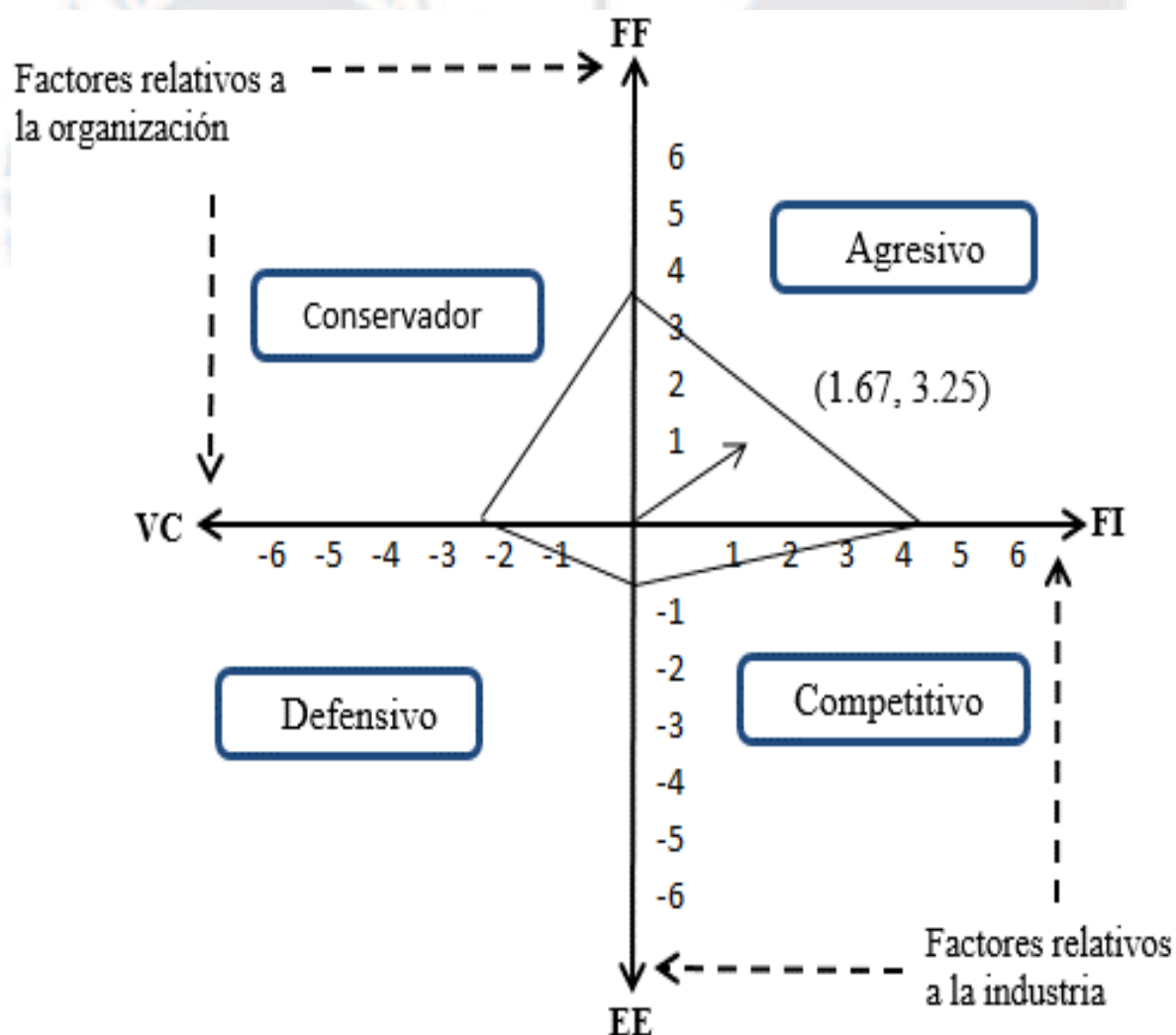


Figura 48. Matriz PEYEA del Puerto del Callao

En la figura 49, se muestra la participación en el mercado, determinada en toneladas métricas de carga manejada por cada uno de los operadores portuarios, habiéndose establecido que APM Terminals Callao una participación de mercado ascendente a 37% , 72% para DP World Callao y 57% para Transportadora Callao .

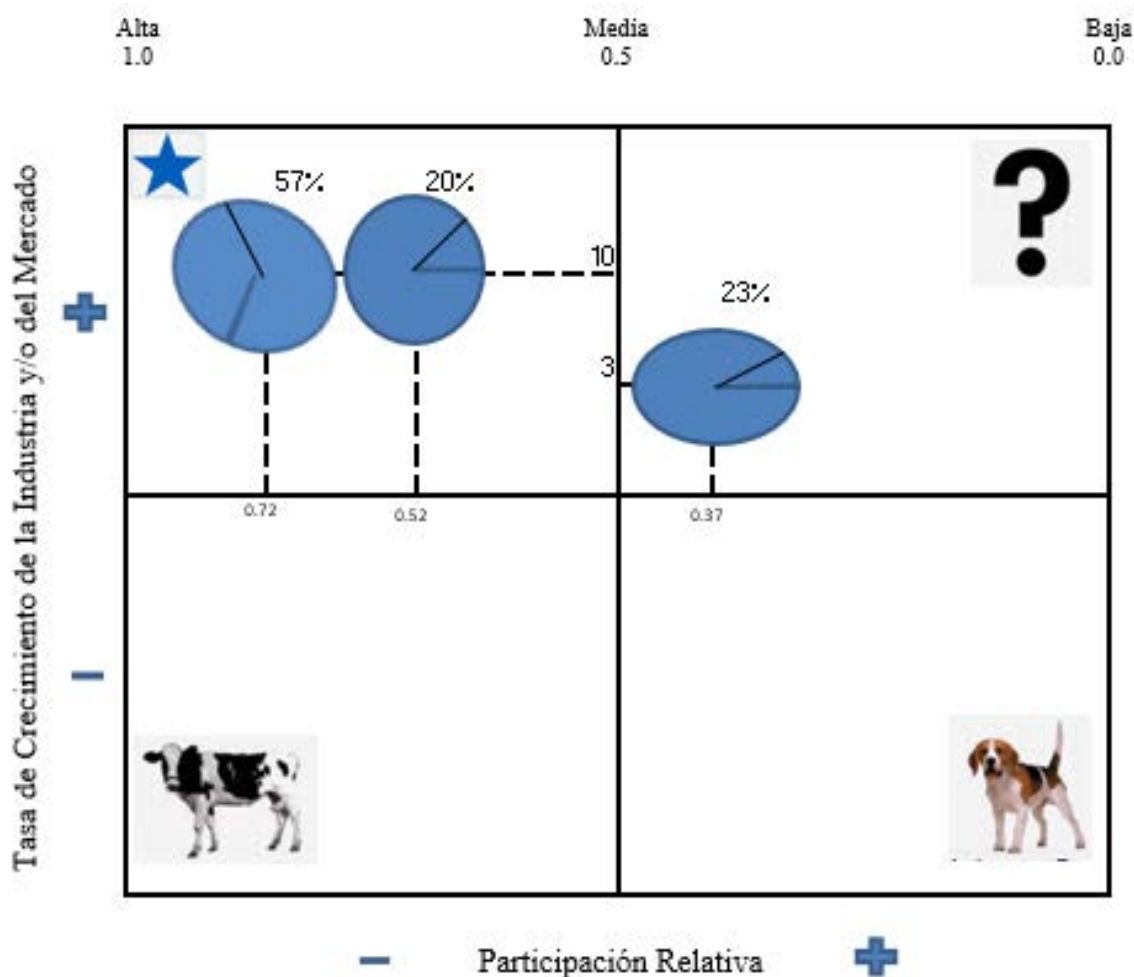


Figura 49. Matriz BCG para el Puerto de Callao

6.4 Matriz Interna y Externa (IE)

La Matriz Interna-Externa, es también una matriz de portafolio, en ella se graficó cada uno de los servicios del Puerto del Callao, ubicándolos en uno de los nueve celdas que tiene. La MIE fue desarrollada por Mc Kinsey & Company y se considera una derivada de la matriz de crecimiento de la BCG. Las celdas que contiene han sido formadas sobre la base de dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI. En ella se señalará

el puntaje ponderado resultante de las matrices EFE y EFI de la organización de cada servicio. (D'Alessio, 2014). La Figura 50 muestra la Matriz Interna-Externa para el Puerto del Callao

Total Ponderado EFE: 1.64	Alto 3.0 a 4.0	Invertir intensivamente	Invertir y construir de manera selectiva	Desarrollar y mejorar
	Medio 2.0 a 2.99	Invertir y construir de manera selectiva	Desarrollar selectiva	Cosechar/Desinvertir
	Bajo 1.0 a 1.99	Desarrollar selectivamente en base a fortalezas	Puerto del Callao Cosechar	Desinvertir
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Total Ponderado EFI: 2.5				

Figura 50. Matriz interna y externa para el Puerto del Callao

Luego de la evaluación, el Puerto del Callao, se ubica en el cuadrante *cosechar* en el cuadrante 3 (celda 8), este resultado propone que las estrategias a aplicar sean de carácter defensivo, cosechando las utilidades de las inversiones ya realizadas en los primeros años.

6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

La Matriz GE ayudará a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para el Puerto del Callao. El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida de: (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. Al evaluar estas dos variables simultáneamente, el Puerto del Callao, puede ser catalogado en cada uno de los cuatro cuadrantes que se observan en la Figura. EL Puerto del Callao se ubica en el cuadrante II, lo que sugiere que las

estrategias serían las siguientes: desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal, desposeimiento, liquidación.

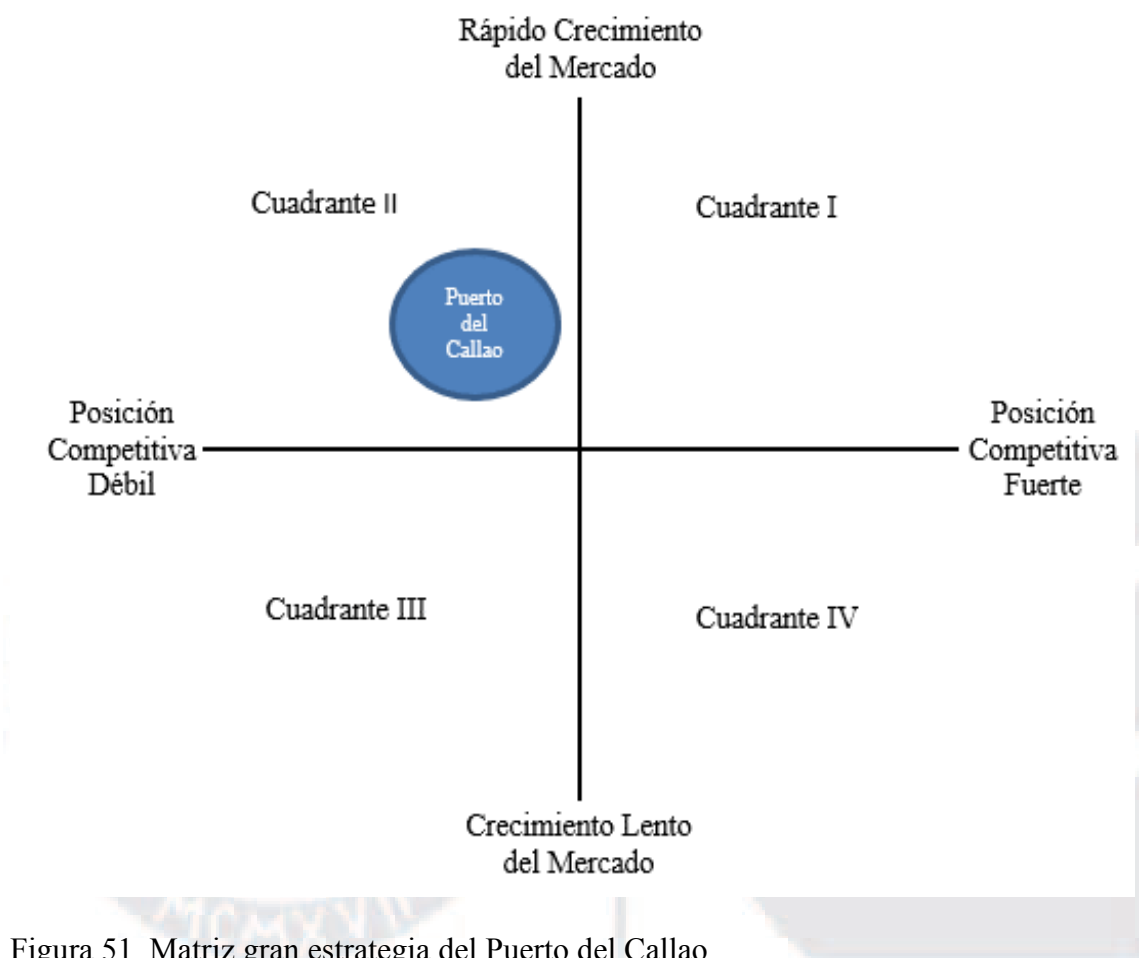


Figura 51. Matriz gran estrategia del Puerto del Callao

6.6 Matriz de Decisión (MDE)

La Matriz DE, forma parte de la etapa de decisión o fase de salida. Todas las estrategias generadas en la fase de emparejamiento por medio del uso de las cinco siguientes matrices: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) IE, y (e) GE son reunidas en la matriz de la Tabla 40. De esta forma se agrupan estrategias y se observa las de mayor número de repeticiones, las que serán retenidas (D'Alessio, 2014). De las 19 estrategias específicas propuestas se retienen 16 y tres pasan a ser de contingencia. Para establecer el criterio de las estrategias que se retienen se ha considerado a aquellas que tengan 3 o más repeticiones.

Tabla 40

Matriz de Decisiones del Puerto del Callao

Alternativa	Estrategia	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
Intensiva	Desarrollo de mercados	Interconectar comercialmente el Puerto del Callao con Brasil a través de la IIRSA.	X	X	X		X	4
Intensiva	Desarrollo de productos	Redistribuir el layout de los terminales portuarios para atender diferentes tipos de productos eficientemente optimizando el uso de la infraestructura portuaria.	X	X	X		X	4
Intensiva	Desarrollo de productos	Reestructurar los procesos portuarios para mejorar costos y tiempos con el fin de generar mayor competitividad a los productos peruanos hacia los mercados extranjeros.	X	X	X		X	4
Intensiva	Desarrollo de mercados	Constituirse como puerto de entrada y salida del APEC hacia/desde puertos de todo Sudamérica.	X	X	X		X	4
Defensiva	Aventura conjunta	Desarrollar el Cabotaje, a través de asociación con empresas de vapores.	X		X	X		3
Intensiva	Desarrollo de mercados	Mejorar los procesos extra portuarios para reducir costos y tiempos y de esta manera ser atractivos para dinamizar el comercio con Sudamérica.	X	X	X		X	4
Intensiva	Desarrollo de mercados	Ampliar la capacidad de almacenaje dentro del puerto.	X	X	X		X	4
Integración	Vertical hacia atrás	Lograr una comunicación en tiempo real entre la comunidad portuaria a través del Port Community System desarrollado a partir de la VUCE.	X		X			2
Diversificación	Horizontal	Crear la zona franca ubicándola en el norte del puerto del Callao, en donde actualmente se ubica a Base Naval.	X					1
Defensiva	Aventura conjunta	Crear un programa de desarrollo de competencias de gestión a la línea de mando.	X		X	X		3
Defensiva	Aventura conjunta	Establecer una escuela de formación de profesionales portuarios.	X		X	X		3
Defensiva	Aventura conjunta	Impulsar un proyecto de mejora en la Ley del trabajador portuario que permitan garantizar la eficiencia el trabajador, a través de capacitación constante.	X		X	X		3
Defensiva	Aventura conjunta	Integrar al sindicato con la cultura organizacional de los operadores portuarios implementando programas de desarrollo humano y profesional.	X		X	X		3
Defensiva	Aventura conjunta	Interconectar la red ferroviaria con APM Terminals Callao para el traslado de contenedores hacia la carretera central y el Puerto de Pucallpa.	X		X	X		3
Integración	Vertical hacia atrás	Habilitar la autopista Gambeta para uso exclusivo para el traslado de cargas.	X		X			2
Integración	Vertical hacia atrás	Interconectar la autopista Gambeta con la Av. Canta Callao hasta la Panamericana Norte.	X		X			2
Intensiva	Desarrollo de productos	Eliminar los costos extra tales como pago a gremios marítimos, vistos buenos, devolución de vacíos, entre otros.	X	X	X		X	4
Intensiva	Desarrollo de mercados	Construir silos de mayor capacidad para incrementar el almacenamiento de granos en el Puerto del Callao	X	X	X		X	4
Intensiva	Desarrollo de productos	Construir centros de almacenamientos de contenedores vacíos en las zonas descentralizadas de Lurín, Huachipa y Ancón.	X	X	X		X	4

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE)

Para la elaboración de la Matriz CPE, se toman como elemento de entrada las estrategias que se han retenido y lo que se busca es determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables. Permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes (críticos o claves) de éxito externos e internos (D'Alessio, 2014). Son retenidas aquellas estrategias que logran puntuación mayor a cinco. La matriz CPE para el Puerto del Callao puede observarse en la Tabla 41 donde se retuvieron nueve estrategias.

6.8 Matriz Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt es otra de las matrices de decisión que se aplica a las estrategias retenidas en la Matriz CPE. Las estrategias seleccionadas se ponen a prueba para verificar su: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad. La valoración se da en estos cuatro factores mediante un “sí” o un “no”. Una estrategia que contenga un “no” en cualquiera de los factores, automáticamente debe ser descartada. En el caso de la matriz de Rumelt aplicada a las estrategias del Puerto del Callao, según se observa en la Tabla 42, ninguna obtuvo un “no” por tanto las nueve estrategias que se retuvieron a partir de la Matriz CPE se mantienen luego de su filtro a través de la Matriz de Rumelt.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La finalidad de la Matriz de Ética intenta verificar que las estrategias específicas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios. Esta matriz se toma como filtro, y si alguna de las estrategias, al ser evaluadas, viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse. La Tabla 43 presenta los resultados de la Matriz de Ética para el Puerto del Callao, donde tres de las estrategias fueron calificadas como perjudiciales y por tanto se descartan.

5.- Sistema ferroviario casi inexistente	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14		
6.- Sistema de carreteras deficiente	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14		
7.- Alto grado de corrupción	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05	1	0.05	4	0.2		
8.- Deficiente sistema educativo	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07		
9.- Incremento en la competitividad de los puertos chilenos	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28
FORTALEZAS																																			
1. Ubicación geoestratégica	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1		
2. Mercado desarrollado en servicios complementarios	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	4	0.2	2	0.1		
3. Compromiso con la seguridad industrial de los operadores portuarios	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
4. Know how en el desarrollo de operaciones greenfield y brownfield a nivel mundial de los operadores portuarios	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1		
5. Estructura organizacional de los operadores portuarios	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
6. Infraestructura portuaria para la carga y descarga de contenedores	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3		
7. Respaldo financiero de los operadores portuarios	0.05	3	0.15	4	0.2	1	0.05	3	0.15	4	0.2	1	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1		
8. Proximidad a la industria	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	4	0.2	1	0.05		
DEBILIDADES																																			
1. Altas tarifas	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	4	0.4		
2. Falta de integración de la comunidad portuaria	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	1	0.05	4	0.2	4	0.2		
3. Limitación geográfica para el crecimiento del puerto	0.05	2	0.1	4	0.2	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1		
4. Tiempos ineficientes de operación	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	1	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2		
5. Poder del sindicato	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.1		
6. Desarrollo de cabotaje marítimo	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15		
7. Falta de infraestructura extraportuaria	0.1	3	0.3	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2		
	2.00		5.29		4.16		5.35		6.44		6.39		5.62		6.18		3.74		4.20		4.24		4.22		6.15		4.38		3.83		5.27		5.10		

Tabla 42

Matriz Rumelt para el Puerto del Callao

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
E1	Interconectar comercialmente el Puerto del Callao con Brasil a través de la IIRSA.	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Reestructurar los procesos portuarios para mejorar costos y tiempos con el fin de generar mayor competitividad a los productos peruanos hacia los mercados extranjeros.	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Constituirse como puerto de entrada y salida del APEC hacia/desde puertos de todo Sudamérica.	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Desarrollar el Cabotaje, a través de asociación con empresas de vapores.	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Mejorar los procesos extra portuarios para reducir costos y tiempos y de esta manera ser atractivos para dinamizar el comercio con Sudamérica.	SI	SI	SI	SI	SI
E6	Ampliar la capacidad de almacenaje dentro del puerto.	SI	SI	SI	SI	SI
E7	Interconectar la red ferroviaria con APM Terminals Callao para el traslado de contenedores hacia la carretera central y el Puerto de Pucallpa.	SI	SI	SI	SI	SI
E8	Construir centros de almacenamientos de contenedores vacíos en las zonas descentralizadas de Lurín, Huachipa y Ancón.	SI	SI	SI	SI	SI
E9	Lograr una comunicación en tiempo real entre la comunidad portuaria a través del Port Community System desarrollado a partir de la VUCE.	SI	SI	SI	SI	SI

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de haber pasado por el proceso de definición de estrategias, y por las matrices filtro, hemos obtenido finalmente nueve estrategias primarias. Estas seis estrategias son: (a) Interconexión comercial desde el Pacífico hacia el Brasil a través de la IIRSA, (b) Reestructurar los procesos portuarios para mejorar costos y tiempos con el fin de generar mayor competitividad a los productos peruanos hacia los mercados extranjeros, (c) Constituirse como puerto de entrada y salida del APEC hacia/desde puertos chilenos y ecuatorianos, (d) Desarrollo del Cabotaje, a través de asociación con empresas de vapores., (e) Mejorar los procesos extra portuarios para reducir costos y tiempos y de esta manera ser atractivos para dinamizar el comercio con Brasil, (f) Ampliación de la capacidad de la zona de almacenaje de contenedores dentro del puerto, (g) Conexión de la red ferroviaria con APM Terminals Callao para el traslado de contenedores hacia la carretera central y el Puerto de Pucallpa, (h) Creación de centros de almacenamientos de vacíos en las zonas descentralizadas de Lurín, Huachipa y Ancón, (i) Lograr una comunicación en tiempo real entre la comunidad portuaria a través del Port Community System desarrollado a partir de la VUCE.

Las estrategias de contingencia son aquellas que no fueron retenidas en las diferentes matrices filtro, se dividen en tres grupos. El primer grupo de estrategias de contingencia son aquellas que no pasaron alguna de las pruebas de Rumelt, en este caso ninguna estrategia fue filtrada por esta matriz. El segundo grupo está conformado por las estrategias que no alcanzaron el valor de cinco en la Matriz CPE y fueron siete: (a) Redistribuir el layout de los terminales portuarios para atender diferentes tipos de productos eficientemente optimizando el uso de la infraestructura portuaria, (b) crear un programa de desarrollo de competencias de gestión a la línea de mando, (c) establecer una escuela de formación de profesionales portuarios, (d) Impulsar un proyecto de mejora en la Ley del trabajador portuario que permitan garantizar la eficiencia el trabajador, a través de capacitación constante, (e)

Integrar al sindicato con la cultura organizacional de los operadores portuarios implementando programas de desarrollo humano y profesional, (f) eliminación de los costos extras, tales como pago a gremios marítimos, vistos buenos, devolución de vacíos, entre otros y (g) aumento de las zonas de almacenamiento portuario para granos mediante la construcción de silos de mayor capacidad. El tercer grupo la constituyen las que no pudieron pasar la Matriz DE, y son: (a) Implementación de la zona franca ubicándola en el norte del puerto del Callao, en donde actualmente se ubica a Base Naval, (b) Habilitar la autopista Gambeta para uso exclusivo para el traslado de cargas, (c) Interconectar la autopista Gambeta con la Av. Canta Callao hasta la Panamericana Norte, (d) Incentivos a los estibadores para incrementar el número de movimientos por hora que permita reducir los tiempos de la carga/descarga de naves. Cabe mencionar que la estrategia de “lograr una comunicación en tiempo real entre la comunidad portuaria a través del Port Community System desarrollado a partir de la VUCE”, pese a haber obtenido dos puntos se ha considerado como una estrategia retenida.

6.11 Matriz de Estrategia vs. OLP

Las estrategias retenidas deben permitir alcanzar los objetivos a largo plazo. Podría darse el caso que alguna estrategia no alcance ninguno de los objetivos de largo plazo trazados, lo cual es poco probable. En ese caso, pasa a ser una estrategia de contingencia más (D'Alessio, 2014). La Tabla 44 presenta la relación entre las estrategias retenidas y los objetivos a largo plazo.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta Matriz nos permite analizar la respuesta que tendrán los competidores frente a las estrategias que se desplegará como parte de nuestro plan estratégico. El correcto análisis de estas posibilidades mejorará la implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores (D'Alessio, 2014). Como podemos observar en la Tabla 45

Tabla 44

Matriz de Estrategia vs. OLP para el Puerto del Callao

	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9
	Al 2025, lograr que el Puerto del Callao incremente su competitividad a través del índice de calidad portuaria en Sudamérica pasando del puesto tres al puesto uno.	Al 2025, disminuir el tiempo de atención por nave de 66 a 50 horas para naves graneleras, de 48 a 24 horas para naves de minerales, de 32 a 20 horas para naves de carga general y de 19 a 15 horas para naves de carga de contenedores.	Al 2025, incrementar la participación de mercado del Puerto del Callao con respecto a los principales puertos de la costa oeste el Pacífico Sur, en el movimiento de TEU, de 30% a 50%.	Al 2025, cumplir al 100 por ciento con la ejecución del plan de inversión establecido en los convenios de concesión suscritos entre el estado y los operadores portuarios pasando de la etapa 2 a la etapa 5.	Al 2025, interconectar al 100% la vía férrea con los terminales portuarios y el Eje Amazonas Ramal Centro.	Al 2015, construir una vía exclusiva para transporte de carga que conecte el Puerto del Callao con la Red Vial Nacional.	Al 2025, incrementar la rentabilidad del Puerto del Callao en 50% respetando las tarifas reguladas por OSITRAN.	Al 205, incrementar en 75% las zonas de almacenamiento tanto de contenedores con carga como contenedores vacíos.	Al 2025, desarrollar e implementar al 100% una plataforma única de comunicación entre la comunidad portuaria.
Estrategias									
E1	Interconectar comercialmente el Puerto del Callao con Brasil a través de la IIRSA.		X		X	X	X		
E2	Reestructurar los procesos portuarios para mejorar costos y tiempos con el fin de generar mayor competitividad a los productos peruanos hacia los mercados extranjeros.	X		X			X	X	X
E3	Constituirse como puerto de entrada y salida del APEC hacia/desde puertos de todo Sudamérica	X	X				X		
E4	Desarrollar el cabotaje, a través de asociación con empresas de vapores.	X	X				X		
E5	Mejorar los procesos extra portuarios para reducir costos y tiempos y de esta manera ser atractivos para dinamizar el comercio con Sudamérica.	X	X		X	X		X	X
E6	Ampliar la capacidad de almacenaje dentro del puerto.	X		X			X	X	
E7	Interconectar la red ferroviaria con APM Terminals Callao para el traslado de contenedores hacia la carretera central y el Puerto de Pucallpa.	X	X		X		X		
E8	Construir centros de almacenamientos de vacíos en las zonas descentralizadas de Lurín, Huachipa y Ancón.	X				X		X	
E9	Lograr una comunicación en tiempo real entre la comunidad portuaria a través del Port Community System desarrollado a partir de la VUCE.	X					X		X

Tabla 45

Matriz de Posibilidades de los Competidores del Puerto del Callao

Posibilidades Competitivas		Posibilidades	Posibilidades	Posibilidades	Posibilidades	Posibilidades
Estrategias Retenidas		Competidor 1 Matarani	Competidor 1 Valparaíso	Competidor 1 San Antonio	Entrante Chancay	Entrante Pisco
E1	Interconectar comercialmente el Puerto del Callao con Brasil a través de la IIRSA.	Competencia de Costos para fomentar un mayor volumen de tráfico con Brasil				Competencia de Costos para fomentar un mayor volumen de tráfico con Brasil
E2	Reestructurar los procesos portuarios para mejorar costos y tiempos con el fin de generar mayor competitividad a los productos peruanos hacia los mercados extranjeros.		Incrementar capacidad y eficiencia para mejorar costos	Incrementar capacidad y eficiencia para mejorar costos		
E3	Constituirse como puerto de entrada y salida del APEC hacia/desde puertos de todo Sudamérica		Incrementar capacidad y eficiencia para mejorar costos	Incrementar capacidad y eficiencia para mejorar costos		
E4	Desarrollar el Cabotaje, a través de asociación con empresas de vapores.					
E5	Mejorar los procesos extra portuarios para reducir costos y tiempos y de esta manera ser atractivos para dinamizar el comercio con Sudamérica.	Incrementar capacidad y eficiencia para mejorar costos				Incrementar capacidad y eficiencia para mejorar costos
E6	Ampliar la capacidad de almacenaje dentro del puerto.					
E7	Interconectar la red ferroviaria con APM Terminals Callao para el traslado de contenedores hacia la carretera central y el Puerto de Pucallpa.					
E8	Construir centros de almacenamientos de vacíos en las zonas descentralizadas de Lurín, Huachipa y Ancón.					
E9	Lograr una comunicación en tiempo real entre la comunidad portuaria a través del <i>Port Community System</i> desarrollado a partir de la VUCE.					

6.13 Conclusiones

Se ha determinado las estrategias primarias que el Puerto del Callao debe implementar a fin de alcanzar los objetivos a largo plazo establecidos y con su cumplimiento hacer posible la visión. La Matriz FODA permitió establecer 20 estrategias posibles a implementar utilizando para ellos los factores internos de la organización y externos del entorno bajo la premisa de aprovechar las fortalezas para tomar las oportunidades y hacer frente y evitar las amenazas, así como potenciar nuestras debilidades para poder potenciarlas y aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas. Estas estrategias pasaron varias matrices filtro como la PEYEA, BGG, IE, GE, afinando y seleccionando las que pasaron a la Matriz de Decisión. A partir de esta matriz, se hizo un filtro a través de la Matriz CPE, Matriz de Rumelt y Matriz de Ética.

El objetivo ha sido determinar las estrategias que deberá desarrollar el Puerto del Callao para alcanzar los objetivos trazados y finalmente alcanzar la visión. El punto de partida han sido los análisis interno y externo desarrollados en los capítulos anteriores. Se plantearon estrategias iniciales utilizando la Matriz FODA, en las cuales se intenta aprovechar las fortalezas y las oportunidades del Puerto del Callao, mitigar las amenazas y mejorar las debilidades identificadas. La evaluación y contraste de las estrategias propuestas se realizó utilizando las matrices PEYEA, IE, GE y BCG, que permiten realizar una comprobación con un alto nivel de confiabilidad. Las estrategias más relevantes se plasmaron en la Matriz de Decisión. Estas matrices utilizan criterios basados en la consistencia, ventajas, factibilidad y velan por el respeto de los derechos, justicia y utilitarismo. En dos matrices más, se contrastaron las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo para evaluar cómo estas estrategias ayudan a alcanzarlo y la Matriz de Posibilidades de los competidores donde se analizan lo que los competidores podrían hacer para cada una de las estrategias que se buscan implementar.

Capítulo VII. Implementación Estratégica

La implementación es la parte del proceso estratégico que implica la puesta en marcha del plan estratégico, convirtiendo el plan en acciones (D'Alessio, 2014). En esta etapa se establecen los objetivos de corto plazo que permiten monitorizar el avance hacia los objetivos de largo plazo. Además, se señalan los recursos asignados a los objetivos de corto plazo planteados; las políticas relacionadas con estos; la estructura organizacional; la gestión del tema medioambiental, ecológico, y de responsabilidad social, los recursos humanos y la gestión del cambio.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo son los que apoyan y permiten lograr los objetivos de largo plazo planteados con cada estrategia. Constituye además la base para la asignación de recursos (D'Alessio, 2014). Para cada objetivo a largo plazo, se ha establecido los objetivos a corto plazo de cada puerto, los que se muestran en las tablas presentadas a continuación.

Estos se presentan en la tabla 46.

7.2 Recursos asignados a los Objetivos Corto Plazo

D'Alessio (2014), expresó que los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Llevar a cabo una asignación correcta de los recursos permitirá la ejecución de las estrategias y la consecución del plan a seguir, con base en los objetivos de corto plazo. Para que el proceso de implementación sea exitoso se necesitan considerar cuatro tipos de recursos: a) financieros, físicos, c) tecnológicos, y d) humanos. Los recursos asignados se presentan en la tabla 47.

Tabla 46

Objetivos de Corto Plazo para el Puerto del Callao

OLP1	OCP1.1	Incrementar en 7% anual el movimiento TEU en el Puerto del Callao teniendo como año base el 2015
	OCP1.2	Cumplir el 100% de las inversiones en grúas según contratos de concesión desde la etapa dos dos a la etapa cinco en el periodo del 2016 al 2022
	OCP1.3	Cumplir el 100% de las inversiones en sitios de atraque según contratos de concesión desde la etapa dos hasta la etapa cinco en el periodo del 2016 al 2022
	OCP1.4	Conectar al 100% la vía férrea existente con los terminales portuarios de DP World y APM Terminals al 2022
OLP2	OCP2.1	Capacitar a los operadores de grúas pórtico estableciendo un programa de certificación anual
	OCP2.2	Incrementar la eficiencia en el llenado de naves de minerales en 4% anual, para pasar de 35% actual al 75% en el 2025
	OCP2.3	Establecer un programa de desempeño anual para incremento salarial del 5% anual en función a metas alcanzadas
	OCP2.4	Incrementar la cantidad de movimientos de contenedores por grúa pórtico en 6% anual para lograr un incremento de 32 movimientos en promedio a 45 por hora
	OCP2.5	Construir un silo de almacenamiento de 90,000 TM de capacidad para granos al 2019
OLP3	OCP3.1	Incrementar en 7% anual el movimiento TEU en el Puerto del Callao teniendo como año base el 2015.
	OCP3.2	Realizar convenios con las tres principales líneas navieras: Hapag Lloyd, Maersk, MSC para fomentar las rutas comerciales durante el periodo del 2016 al 2017.
	OCP3.3	Incrementar el cabotaje de TEU a 25000 anuales, proveniente de los puertos de Salaverry, Matarani, Ilo y Arica en el periodo del 2016 al 2022.
OLP4	OCP4.1	Promover las condiciones en política de comercio exterior para la activación de las distintas etapas de inversión de los terminales portuarios.
	OCP4.2	Reducir costos de importación y exportación dentro de la cadena logística para fomentar el incremento de operaciones en el periodo del 2016 al 2019.
OLP5	OCP5.1	Conectar al 100% la vía férrea existente con los terminales portuarios de DP World y APM Terminals
	OCP5.2	Construir un centro de carga y descarga en Cerro de Pasco para el Ferrocarril Central Andino en el periodo 2016 al 2022.
	OCP5.3	Entregar en concesión en el 2017 al sector privado la administración, operación, construcción y mantenimiento de la carretera Dv. Cerro de Pasco – Huánuco – Tingo María, de 231 Km. de longitud.
	OCP5.4	Mejorar y rehabilitar a nivel de asfaltado los tramos que conforman la carretera Tingo María - Pucallpa.
	OCP5.5	Mejorar el centro de almacenaje y distribución de carga aledaña al Puerto del Pucallpa al 2022.
	OCP5.6	Construir el Nuevo Puerto de Pucallpa al 2025.
OLP6	OCP6.1	Interconectar la Av. Gambeta con Av. Canta Callao al 2020.
	OCP6.2	Interconectar la Av. Morales Duarez con la Vía de Evitamiento a través de Vía Parque Rímac al 2017.
	OCP6.3	Reasignar la Av. Atalaya como vía exclusiva para transporte de carga.
	OCP6.4	Reorganizar el tráfico en la Av. Manco Cápac en tres carriles exclusivos para el ingreso y salida del Puerto del Callao al 2017.
OLP7	OCP7.1	Construir dos nuevas áreas de almacenaje de contenedores dentro de los terminales portuarios del Puerto del Callao al 2021
	OCP7.2	Construir un silo de almacenamiento de 90,000 TM de capacidad para granos al 2019
	OCP7.3	Reducir costos a través de la optimización de procesos de los operadores portuarios del Puerto del Callao al 2019
	OCP7.4	Realizar convenios con las tres principales líneas navieras: Hapag Lloyd, Maersk, MSC para fomentar las rutas comerciales durante el periodo del 2016 al 2017
	OCP7.5	Incrementar el cabotaje de TEU a 25000 anuales, proveniente de los puertos de Salaverry, Matarani, Ilo y Arica en el periodo del 2016 al 2022.
OLP8	OCP8.1	Construir el área de recepción y almacenamiento de contenedores vacíos en la zona de Huachipa al 2022
	OCP8.2	Construir el área de recepción y almacenamiento de contenedores vacíos en la zona de Lurín al 2022
	OCP8.3	Construir el área de almacenamiento de contenedores vacíos en la zona de Ancón al 2022
OLP9	OCP9.1	Integrar en una plataforma única de comunicación a las entidades privadas y públicas en el 2017
	OCP9.2	Integrar en una plataforma única de comunicación a las entidades privadas y privadas en el 2018
	OCP9.3	Integrar en una plataforma única de comunicación a las entidades públicas y públicas en el 2019
	OCP9.4	Integración de la comunidad portuaria a través del <i>Port Community System</i> al 2020

Tabla 47

Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OCP	Recursos Físicos	Recursos Tecnológicos	Recursos Humanos
OCP1.1	Incremento del muelle sur en 310 m. Incremento del muelle sur del área total a 30.3 hectáreas. Instalación de 3 grúas pórtico en el muelle sur. Instalación de 6 grúas RTG para el muelle sur. Adquisición de 2 apiladores de contenedores llenos para el muelle sur. Adquisición de 2 apiladores de contenedores vacíos para el muelle sur. Adquisición de 2 tracto camiones para el muelle sur. Incremento de frente de atraque marginal en el muelle norte. Incremento de 9 grúas pórtico Post Panamax para el muelle norte. Incremento de 27 grúas RTG para el muelle norte. Adquisición de 54 tractores de patio para el muelle norte. Adquisición de 57 vagonetas para el traslado de contenedores para el muelle norte.	Tecnología aplicada a la carga contenerizada. Sistemas de capacitación. Simuladores de operación de grúas y nuevo equipamiento. Implementación de redes de comunicación. Tecnología portuaria de última generación.	Programas de capacitación de grúas y nuevo equipamiento. Programa de capacitación a todo nivel. Gestión de marketing y comercial. Gestión de proyectos. Gestión de operaciones portuarias. Gestión de manejo de sindicatos.
OCP1.2	Instalación de 3 grúas pórtico en el muelle sur. Incremento de 9 grúas pórtico Post Panamax para el muelle norte. Instalación de 6 grúas RTG para el muelle sur. Incremento de 27 grúas RTG para el muelle norte.	Simuladores de operación de grúas y nuevo equipamiento.	Programas de capacitación de grúas y nuevo equipamiento.
OCP1.3	Incremento del muelle sur en 310 m. Incremento de frente de atraque marginal en el muelle norte.	Tecnología para la construcción de muelles.	Gestión de proyectos. Gestión de operaciones portuarias.
OCP1.4	Área disponible. Área/patio de maniobras férrea.	Tecnología para la construcción de vías férreas.	Gestión de proyectos. Gestión de marketing y comercial.
OCP2.1		Simuladores de operación de grúas y nuevo equipamiento.	Programas de capacitación de grúas y nuevo equipamiento.
OCP2.2	Área de terreno disponible.	Sistemas de capacitación. Simuladores de operación de grúas y nuevo equipamiento.	Programas de capacitación de grúas y nuevo equipamiento. Programa de capacitación a todo nivel. Gestión de operaciones portuarias. Gestión de manejo de sindicatos.
OCP2.3			Gestión de desempeño.
OCP2.4		Sistemas de capacitación. Simuladores de operación de grúas y nuevo equipamiento.	Programas de capacitación de grúas y nuevo equipamiento. Programa de capacitación a todo nivel. Gestión de operaciones portuarias. Gestión de manejo de sindicatos.
OCP2.5	Área de terreno disponible.	Tecnología para la construcción.	Gestión de proyectos.
OCP3.1	Incremento del muelle sur en 310 m. Incremento del muelle sur del área total a 30.3 hectáreas. Instalación de 3 grúas pórtico en el muelle sur. Instalación de 6 grúas RTG para el muelle sur. Adquisición de 2 apiladores de contenedores llenos para el muelle sur. Adquisición de 2 apiladores de contenedores vacíos para el muelle sur. Adquisición de 2 tracto camiones para el muelle sur.	Tecnología aplicada a la carga contenerizada. Sistemas de capacitación. Simuladores de operación de grúas y nuevo equipamiento. Implementación de redes de comunicación. Tecnología portuaria de última generación.	Programas de capacitación de grúas y nuevo equipamiento. Programa de capacitación a todo nivel. Gestión de marketing y comercial. Gestión de proyectos. Gestión de operaciones portuarias. Gestión de manejo de sindicatos.

	Incremento de frente de atraque marginal en el muelle norte. Incremento de 9 grúas pórtico Post Panamax para el muelle norte. Incremento de 27 grúas RTG para el muelle norte. Adquisición de 54 tractores de patio para el muelle norte. Adquisición de 57 vagonetas para el traslado de contenedores para el muelle norte.		
OCP3.2			Gestión de marketing y comercial. Gestión de negociación.
OCP3.3			Gestión de marketing y comercial. Gestión de negociación.
OCP4.1			Gestión de negociación.
OCP4.2		Sistemas de capacitación. Simuladores de operación de grúas y nuevo equipamiento.	Gestión de operaciones portuarias. Programas de capacitación de grúas y nuevo equipamiento. Programa de capacitación a todo nivel.
OCP5.1	Área disponible. Área/patio de maniobras férrea.	Tecnología para la construcción de vías férreas.	Gestión de proyectos. Gestión de marketing y comercial.
OCP5.2	Área de terreno disponible. Equipamiento para la carga y descarga de contenedores y carga general.	Sistemas de capacitación. Implementación de redes de comunicación. Sistema de control de carga. Sistema de operación de carga contenerizada y general.	Contratación de personal adecuado. Programa de capacitación a todo nivel. Gestión de marketing y comercial. Gestión de proyectos.
OCP5.3	Mejoramiento de 231 Km de carretera.	Tecnología para la construcción de carreteras.	Gestión de proyectos.
OCP5.4	Mejoramiento de 35 Km de carretera.	Tecnología para la construcción de carreteras.	Gestión de proyectos.
OCP5.5	Mejoramiento de almacenes en Pucallpa		Gestión de proyectos.
OCP5.6	Área de terreno disponible. Equipamiento para la carga y descarga de contenedores y carga general.	Tecnología aplicada a la carga contenerizada. Sistemas de capacitación. Simuladores de operación de grúas y nuevo equipamiento. Implementación de redes de comunicación. Tecnología portuaria de última generación.	Programas de capacitación de grúas y nuevo equipamiento. Programa de capacitación a todo nivel. Gestión de marketing y comercial. Gestión de proyectos. Gestión de operaciones portuarias. Gestión de manejo de sindicatos.
OCP6.1	Área de terreno disponible.	Tecnología para la construcción de carreteras.	Gestión de proyectos.
OCP6.2	Área de terreno disponible.	Tecnología para la construcción de carreteras.	Gestión de proyectos.
OCP6.3			Gestión de negociación. Gestión de proyectos.
OCP6.4			Gestión de negociación. Gestión de proyectos.
OCP7.1	Área de terreno disponible. Equipamiento para la carga y descarga de contenedores.	Sistemas de capacitación. Tecnología aplicada a la carga contenerizada.	Programa de capacitación a todo nivel. Gestión de proyectos. Gestión de operaciones portuarias.
OCP7.2	Área de terreno disponible.	Tecnología para la construcción.	Gestión de proyectos.
OCP7.3		Sistemas de capacitación. Simuladores de operación de grúas y nuevo equipamiento. Sistema integrado de toda la cadena logística	Programas de capacitación de grúas y nuevo equipamiento. Programa de capacitación a todo nivel. Gestión de operaciones portuarias. Gestión de manejo de sindicatos.

OCP7.4			Gestión de marketing y comercial. Gestión de negociación.
OCP7.5			Gestión de marketing y comercial. Gestión de negociación.
OCP8.1	Área de terreno disponible. Equipamiento para la carga y descarga de contenedores y carga general.	Sistemas de capacitación. Implementación de redes de comunicación. Sistema de control de carga. Sistema de operación de carga contenerizada y general.	Contratación de personal adecuado. Programa de capacitación a todo nivel. Gestión de marketing y comercial. Gestión de proyectos.
OCP8.2	Área de terreno disponible. Equipamiento para la carga y descarga de contenedores y carga general.	Sistemas de capacitación. Implementación de redes de comunicación. Sistema de control de carga. Sistema de operación de carga contenerizada y general.	Contratación de personal adecuado. Programa de capacitación a todo nivel. Gestión de marketing y comercial. Gestión de proyectos.
OCP8.3	Área de terreno disponible. Equipamiento para la carga y descarga de contenedores y carga general.	Sistemas de capacitación. Implementación de redes de comunicación. Sistema de control de carga. Sistema de operación de carga contenerizada y general.	Contratación de personal adecuado. Programa de capacitación a todo nivel. Gestión de marketing y comercial. Gestión de proyectos.
OCP9.1		Sistemas de capacitación. Implementación de redes de comunicación. Sistema de comunidad portuaria	Contratación de personal adecuado. Programa de capacitación a todo nivel. Gestión de proyectos. Gestión de sistemas
OCP9.2		Sistemas de capacitación. Implementación de redes de comunicación. Sistema de comunidad portuaria	Contratación de personal adecuado. Programa de capacitación a todo nivel. Gestión de proyectos. Gestión de sistemas
OCP9.3		Sistemas de capacitación. Implementación de redes de comunicación. Sistema de comunidad portuaria	Contratación de personal adecuado. Programa de capacitación a todo nivel. Gestión de proyectos. Gestión de sistemas
OCP9.4		Sistemas de capacitación. Implementación de redes de comunicación. Sistema de comunidad portuaria	Contratación de personal adecuado. Programa de capacitación a todo nivel. Gestión de proyectos. Gestión de sistemas

7.3 Políticas asignadas a los Objetivos de Corto Plazo

Las políticas definen los lineamientos de las actividades administrativas, que son la base para solucionar problemas, así como para el control y la coordinación de la gestión. Estas políticas deberán estar alineadas con el conjunto de valores propuestos inicialmente, de tal forma que exista una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2014).

Las políticas del Puerto del Callao son: (a) fomentar el desarrollo comercial entre Perú y Brasil principalmente con los gremios exportadores brasileros, (b) reclutamiento de profesional técnico alineado a los valores del Puerto del Callao, (c) capacitación continua y desarrollar la cultura del mérito y competencia interna, (d) política de incentivos en función a la cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo, (e) fomentar el desarrollo comercial entre Perú, Ecuador y los países del APEC, (f) fomentar el cabotaje nacional, (g) búsqueda constante de la mejora de procesos y tiempo de estadía de las naves, (h) incrementar la rentabilidad del Puerto del Callao a través de nuevos negocios no regulados, (i) fomentar el desarrollo comercial de los productos de la Amazonía, (j) fomentar la descentralización de las operaciones extra portuarias fuera de la provincia del Callao y (k) fomentar la consolidación de la comunidad portuaria a través de un únicos sistema operativo de comercio exterior.

En la tabla 48 se presentan las políticas asignadas a las estrategias retenidas para el Puerto del Callao.

Tabla 48

Políticas asignadas para las estrategias

	Estrategias	Políticas
E1	Interconexión comercial desde el Pacífico hacia el Brasil a través de la IIRSA.	Fomentar el desarrollo comercial entre Perú y Brasil principalmente con los gremios exportadores brasileños Reclutamiento de profesional técnico alineado a los valores del Puerto del Callao.
E2	Reestructurar los procesos portuarios para mejorar costos y tiempos con el fin de generar mayor competitividad a los productos peruanos hacia los mercados extranjeros.	Capacitación continua y desarrollar la cultura del mérito y competencia interna. Política de incentivos en función al cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo.
E3	Constituirse como puerto de entrada y salida del APEC hacia/desde puertos de todo Sudamérica	Fomentar el desarrollo comercial entre Perú, Ecuador y los países del APEC.
E4	Desarrollo del Cabotaje, a través de asociación con empresas de vapores.	Fomentar el cabotaje nacional.
E5	Mejorar los procesos extra portuarios para reducir costos y tiempos y de esta manera ser atractivos para dinamizar el comercio con Sudamérica.	Política de incentivos en función al cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo. Búsqueda constante de la mejora de procesos para reducción de costos y tiempo de estadía de las naves.
E6	Ampliación de la capacidad de la zona de almacenaje de contenedores dentro del puerto.	Incrementar la rentabilidad del Puerto del Callao a través del desarrollo de nuevos negocios no regulados.
E7	Conexión de la red ferroviaria con APM Terminals Callao para el traslado de contenedores hacia la carretera central y el Puerto de Pucallpa.	Fomentar el desarrollo comercial entre Perú y Brasil principalmente con los gremios exportadores brasileños. Fomentar el desarrollo comercial de los productos de la Amazonía.
E8	Creación de centros de almacenamientos de vacíos en las zonas descentralizadas de Lurín, Huachipa y Ancón.	Fomentar la descentralización de las operaciones extra portuarias fuera de la provincia del Callao.
E9	Lograr una comunicación en tiempo real entre la comunidad portuaria a través del <i>Port Community System</i> desarrollado a partir de la VUCE.	Fomentar la consolidación de la comunidad portuaria a través de un único sistema operativo de comercio exterior.

7.4 Estructura del Puerto del Callao

El diseño de una estructura organizacional para el Puerto del Callao, es de vital importancia pues facilita el flujo de las estrategias y que estas puedan ser implementadas a través de la sinergia que se genera entre todos los miembros que componen la estructura. Bajo el planteamiento de una comunidad portuaria, la Figura muestra la estructura planteada para el Puerto del Callao, que como se puede apreciar, busca reunir a todos los integrantes de la Comunidad Portuario del Puerto del Callao, a través de cuatro comités estratégicos:

operaciones, finanzas, comercial y de gestión humana. Cada miembro de la Comunidad Portuaria aporta un representante y cada comité es presidido por un integrante con el cargo de Director, miembro de la APN.

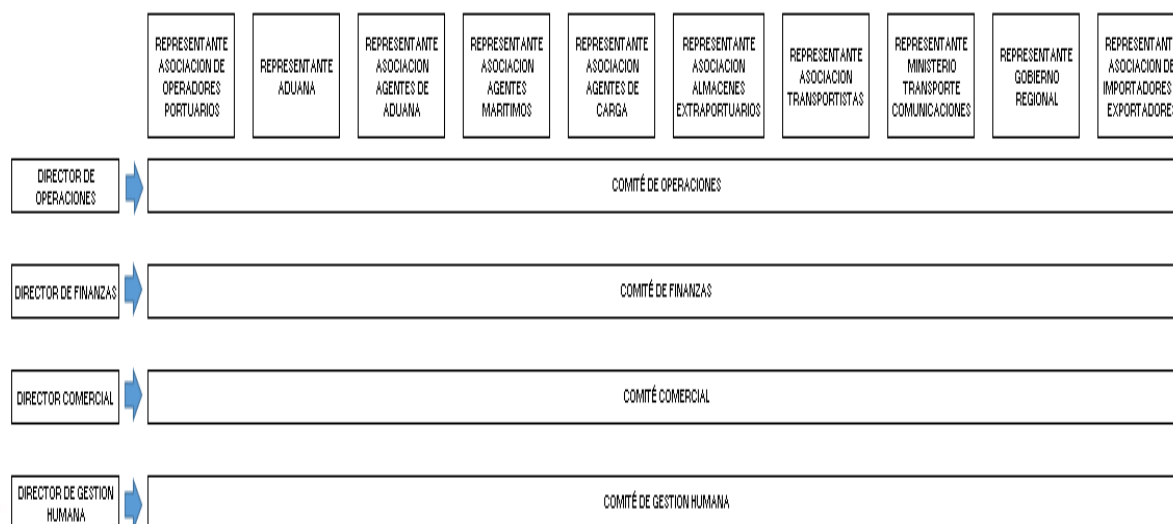


Figura 52. Estructura para el Puerto del Callao

7.5 Medio Ambiente y Ecología – Responsabilidad Social

El cuidado del medio ambiente es actualmente un tema de gran interés para todo proyecto o iniciativa que quiera formularse, es importante identificar aquellos aspectos que pueden tener algún impacto negativo al entorno al momento de implementar las estrategias para el Puerto del Callao. La tabla 49 resume los principales impactos identificados y las medidas de mitigación general considerando no solo el impacto en el propio puerto si no de todo el ámbito involucrado fuera de él a fin que las estrategias puedan ser amigables con el medio ambiente. Un estudio de impacto ambiental permitirá identificar a detalle los impactos en su totalidad y proponer medidas más específicas. En todo momento, deberá darse preferencia a aquellas empresas que cuenten con un sistema de gestión de medio ambiente que involucre el compromiso de la alta dirección de las mismas con el respeto a la ecología y de preferencia que cuenten con certificaciones como la ISO 14001.

Tabla 49

Impactos Ambientales y Medidas de Mitigación

Estrategias	Peligro	Riesgo	Nivel de riesgo	Medidas de control
Interconectar comercialmente el Puerto del Callao con Brasil a través de la IIRSA.	Construcción de carreteras.	Emisiones de polvo	Medio	Técnicas de humedecimiento del suelo.
		Ruido	Medio	Mantenimiento preventivo de vehículos
	Tránsito de vehículos.	Emisiones de gases	Medio	Regulación ambiental para estándares de nivel sonoro Mantenimiento preventivo de vehículos. Control de emisiones gaseosas.
Reestructurar los procesos portuarios para mejorar costos y tiempos con el fin de generar mayor competitividad a los productos peruanos hacia los mercados extranjeros. Constituirse como puerto de entrada y salida del APEC hacia/desde puertos de todo Sudamérica	Incremento del tráfico portuario	Contaminación de ríos	Medio	Acotar lineamientos del Convenio Internacional para prevenir la contaminación de los buques (MARPOL)
		Contaminación marítima	Medio	Acotar lineamientos del Convenio Internacional para prevenir la contaminación de los buques (MARPOL)
Desarrollar el Cabotaje, a través de asociación con empresas de vapores.	Incremento del tráfico portuario	Contaminación marítima	Medio	Acotar lineamientos del Convenio Internacional para prevenir la contaminación de los buques (MARPOL)
Mejorar los procesos extra portuarios para reducir costos y tiempos y de esta manera ser atractivos para dinamizar el comercio con Sudamérica. Ampliar de la capacidad de almacenaje dentro del puerto.	Construcción de almacenes	Emisiones de polvo	Medio	Técnicas de humedecimiento del suelo.
		Ruido	Medio	Mantenimiento preventivo de vehículos
Interconectar la red ferroviaria con APM Terminals Callao para el traslado de contenedores hacia la carretera central y el Puerto de Pucallpa.	Tránsito de vehículos.	Emisiones de gases	Medio	Regulación ambiental para estándares de nivel sonoro Mantenimiento preventivo de vehículos. Control de emisiones gaseosas.
		Emisiones de polvo	Medio	Técnicas de humedecimiento del suelo.
	Construcción de vía férrea	Ruido	Medio	Mantenimiento preventivo de vehículos Regulación ambiental para estándares de nivel sonoro
Construir centros de almacenamientos de contenedores vacíos en las zonas descentralizadas de Lurín, Huachipa y Ancón.	Construcción de almacenes	Emisiones de polvo	Medio	Técnicas de humedecimiento del suelo.
		Ruido	Medio	Mantenimiento preventivo de vehículos
	Tránsito de vehículos.	Emisiones de gases	Medio	Regulación ambiental para estándares de nivel sonoro Mantenimiento preventivo de vehículos. Control de emisiones gaseosas.
Lograr una comunicación en tiempo real entre la comunidad portuaria a través del <i>Port Community System</i> desarrollado a partir de la VUCE.				

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La gestión de personas y su talento constituyen un proceso clave para alcanzar la visión del Puerto del Callao, cada grupo humano demandará competencias diferentes para poder ejercer sus funciones de manera eficiente. El plan estratégico contempla dentro de sus estrategias, una relacionada a la formación de los trabajadores a fin de mejorar sus competencias para un mejor desempeño en sus funciones. Adicionalmente al tema formativo, el clima laboral y la relación con los trabajadores debe ser la mejor posible a fin de evitar todo tipo de controversias, es importante que los líderes de la Comunidad Portuaria, tengan como elementos fundamentales a considerar, la comunicación eficaz, la asertividad y el respeto hacia todos los miembros, rechazando todo acto de hostilidad hacia los trabajadores, liderando las normas de seguridad y salud en el trabajo como forma de proteger al trabajador y de mejorar su productividad.

7.7 Gestión del Cambio

Un aspecto clave de éxito para el desarrollo del plan estratégico es gestionar los cambios y específicamente la resistencia de las personas hacia ellos y que van a presentarse para alcanzar la visión para el Puerto del Callao, para ello, la comunicación efectiva es un elemento transversal que debe existir en toda la comunidad portuaria empezando por sus líderes de más alto nivel. Los procesos de comunicación implementados deben permitir que haya un flujo efectivo de comunicación de arriba hacia abajo y viceversa. Las personas juegan el rol fundamental en la gestión del cambio y deben sentirse parte de él, los líderes deben ser capaces de dar a entender cómo cada miembro en cualquier nivel jerárquico contribuye en el logro de la visión y tener la suficiente autonomía para ello, el liderazgo ideal para gestionar el cambio, por ello, es el transformacional, según Saturnino y Goycochea (2013), este líder influye en sus seguidores a través del empoderamiento. Los líderes de la comunidad portuaria deben estar en capacidad de dar un mensaje profundo a sus dirigidos

teniendo en consideración que siempre deben poder responder seis preguntas en todo paso que se dé hacia la visión: a) “qué”, para delimitar el alcance y dar a conocer lo que se pretende conseguir, en este punto es importante comunicar la visión, la que se elabora teniendo como esencia transmitir a los colaboradores un sentido de urgencia o necesidad en los colaboradores, b) “por qué”, la visión debe contener un sentido de urgencia que cree la necesidad en los colaboradores de querer alcanzarla, c) “cómo”, a fin que los colaboradores conozcan la manera que se alcanza la visión, aquí es importante comunicar las estrategias, que son las vías por las que se alcanzarán los objetivos a largo plazo, d) “para quien”, a fin que se conozca las personas que saldrán beneficiadas al alcanzar la visión, e) “cuando”, determina los plazos que tendremos para alcanzar la visión, así como cada etapa del plan estratégico, f) “dónde”, referido al espacio geográfico donde se producirán los cambios. Algunos de los ocho pasos que describe Kotter (2004) se introducen en los seis aspectos mencionados, sin embargo, otras estrategias planteadas para una adecuada gestión del cambio, deben involucrar la formación de aliados o líderes precursores del cambio, identificar a estas personas dentro de las organizaciones y formarlas permitirán tener aliados en los distintos niveles, así como personas que respalden acciones del plan estratégico, a fin de motivar a las personas. Es necesario también, que se comuniquen los logros a corto plazo para motivar y evidenciar el avance para alcanzar la visión.

7.8 Conclusiones

La importancia de la determinación de los objetivos de corto plazo radica en la asignación de recursos para alcanzar los objetivos de largo plazo. Toda actividad genera un impacto en el medio ambiente por lo cual es imperativo un estudio de impacto ambiental para determinar a detalle las mejores medidas preventivas. Se determinó que la mejor estructura organizacional para el Puerto del Callao es la matricial, debido a que a través de esta se enlazan transversalmente los diferentes actores de la comunidad portuaria a través de

comisiones específicas, donde la APN funge como cabeza de cada comisión permitiendo en su rol de ente coordinador permitiendo así el flujo de información entre todos los miembros de manera homogénea.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

Las perspectivas de control se basan en la implementación de un tablero de control o *balanced scorecard*, el cual incorpora los objetivos estratégicos en el sistema gerencial a través de indicadores (ver Figura 53). El *balanced scorecard* motiva ejecución de estrategias para la culminación de los objetivos de corto plazo y finalmente alcanzar la visión deseada.

La metodología del *balanced scorecard* se suscribe a cuatro perspectivas, las cuales tienen relación visible entre ellas. La perspectiva financiera está enfocada en atender las expectativas del accionista y creación de valor. Los indicadores a emplear son los que respondan las expectativas de los accionistas en términos financieros de crecimiento económico, retorno de capital, uso de capital, etc. Por su parte la perspectiva del cliente es el que cubre las expectativas de los clientes o comunidad portuaria, el éxito de esta perspectiva se materializará en mayores ingresos económicos y por ende generación de valor. La perspectiva de los procesos internos está asociada a los procesos claves del Puerto del Callao y cuyo éxito se vea reflejado en los indicadores de clientes y financiera. Para esta perspectiva es importante conocer el proceso del Puerto del Callao e idear mediante técnicas de mejora continua una innovación y rediseño de procesos. La perspectiva de aprendizaje organizacional está enfocada a la capacidad del Puerto del Callao a manejar nuevas situaciones o cambios futuros. Estas competencias están enfocados en el recurso humano, el uso de la tecnología, clima laboral, cultura organizacional.

Para el éxito del *balanced scorecard* se necesita el involucramiento de toda la comunidad portuaria del Puerto del Callao además de un liderazgo visible planteado en la nueva estructura desarrollada en el Capítulo seis.

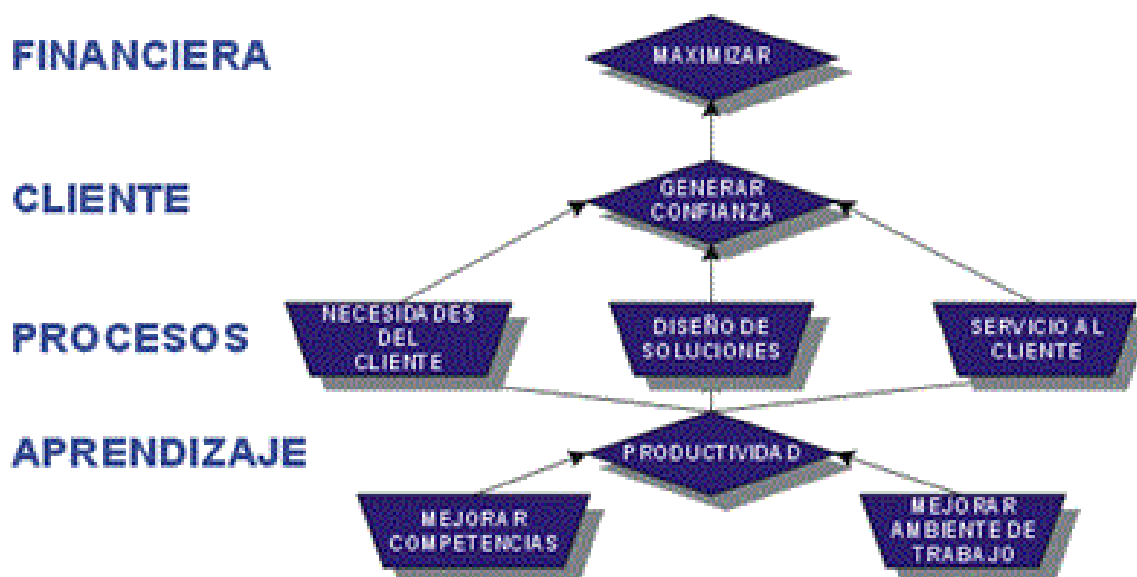


Figura 53. Perspectivas de control. Tomado de <http://www.gestiopolis.com/tablero-de-mando-y-control-o-balanced-scorecard-bsc/>

8.2. Tablero de Control Integrado

El tablero de control integrado del Puerto de Callao se elabora en base a los objetivos de corto plazo (OCP) y que están orientados a alcanzar la visión deseada. En el tablero se evaluará los indicadores y su desempeño en el tiempo para una toma de decisiones oportuna. En la tabla 50 se detalla el tablero de control integrado para el Puerto del Callao.

Tabla 50

Tablero de Control Integrado del Puerto del Callao

Perspectivas	N°	OCP	Indicador	Unidades
Aprendizaje	OCP2.1	Capacitar a los operadores de grúas pórtico estableciendo un programa de certificación anual	N° de operadores certificados / N° total de operadores	%
Aprendizaje	OCP2.3	Establecer un programa de desempeño anual para incremento salarial del 5% anual en función a metas alcanzadas	N° de colaboradores con aumento en función de metas alcanzadas/ n° total de colaboradores	%
Clientes	OCP5.3	Entregar en concesión en el 2017 al sector privado la administración, operación, construcción y mantenimiento de la carretera Dv. Cerro de Pasco – Huánuco – Tingo María, de 231 Km. de longitud.	Incremento de toneladas exportadas a través de carretera concesionada	TM
Clientes	OCP3.3	Incrementar el cabotaje de TEU a 25000 anuales, proveniente de los puertos de Salaverry, Matarani, Ilo y Arica en el periodo del 2016 al 2022.	Número de contenedores por cabotaje al año	TEU
Clientes	OCP1.1	Incrementar en 7% anual el movimiento TEU en el Puerto del Callao teniendo como año base el 2015	Participación de mercado	Porcentaje
Proceso	OCP9.4	Integración de la comunidad portuaria a través del <i>Port Community System al 2020</i>	Cumplimiento del cronograma de avance	Porcentaje
Proceso	OCP9.2	Integrar en una plataforma única de comunicación a las entidades privadas y privadas en el 2018	Cumplimiento del cronograma de avance	Porcentaje
Proceso	OCP9.1	Integrar en una plataforma única de comunicación a las entidades privadas y públicas en el 2017	Cumplimiento del cronograma de avance	Porcentaje
Proceso	OCP9.3	Integrar en una plataforma única de comunicación a las entidades públicas y públicas en el 2019	Cumplimiento del cronograma de avance	Porcentaje
Clientes	OCP6.1	Interconectar la Av. Gambeta con Av. Canta Callao al 2020.	Cumplimiento del cronograma de avance	Porcentaje
Clientes	OCP6.2	Interconectar la Av. Morales Duarez con la Vía de Evitamiento a través de Vía Parque Rímac al 2017.	Cumplimiento del cronograma de avance	Porcentaje
Clientes	OCP5.5	Mejorar el centro de almacenaje y distribución de carga aledaña al Puerto del Pucallpa al 2022.	Cumplimiento del cronograma de avance	Porcentaje
Clientes	OCP5.4	Mejorar y rehabilitar a nivel de asfaltado los tramos que conforman la carretera Tingo María - Pucallpa.	Cumplimiento del cronograma de avance	Porcentaje
Clientes	OCP3.2	Realizar convenios con las tres principales líneas navieras: Hapag Lloyd, Maersk, MSC para fomentar las rutas comerciales durante el periodo del 2016 al 2017.	Número de convenios al año	Unidades
Clientes	OCP6.3	Reasignar la Av. Atalaya en el Callao, como vía exclusiva para transporte de carga al 2017	Cumplimiento del cronograma de avance	Porcentaje
Clientes	OCP4.2	Reducir costos de importación y exportación dentro de la cadena logística para fomentar el incremento de operaciones en el periodo del 2016 al 2019.	Costos año actual /costos año anterior	Porcentaje
Clientes	OCP6.4	Reorganizar el tráfico en la Av. Manco Cápac en tres carriles exclusivos para el ingreso y salida del Puerto del Callao al 2017.	Cumplimiento del cronograma de avance	Porcentaje
Financiero	OCP7.1	Construir dos nuevas áreas de almacenaje de contenedores dentro de los terminales portuarios del Puerto del Callao al 2021	Rentabilidad por proyecto	Dólares americanos

Financiero	OCP4.1	Promover las condiciones en política de comercio exterior para la activación de las distintas etapas de inversión de los terminales portuarios.	Rentabilidad por proyecto	Dólares americanos
Financiero	OCP1.2	Cumplir el 100% de las inversiones en grúas según contratos de concesión desde la etapa dos a la etapa cinco en el periodo del 2016 al 2022	Porcentaje de cumplimiento	Dólares americanos
Financiero	OCP5.1	Conectar al 100% la vía férrea existente con los terminales portuarios de DP World y APM Terminals	Rentabilidad por proyecto	Dólares americanos
Financiero	OCP8.3	Construir el área de almacenamiento de contenedores vacíos en la zona de Ancón al 2022	Rentabilidad por proyecto	Dólares americanos
Financiero	OCP8.1	Construir el área de recepción y almacenamiento de contenedores vacíos en la zona de Huachipa al 2022	Rentabilidad por proyecto	Dólares americanos
Financiero	OCP8.2	Construir el área de recepción y almacenamiento de contenedores vacíos en la zona de Lurín al 2022	Rentabilidad por proyecto	Dólares americanos
Financiero	OCP5.2	Construir un centro de carga y descarga en Cerro de Pasco para el Ferrocarril Central Andino en el periodo 2016 al 2022.	Rentabilidad por proyecto	Dólares americanos
Financiero	OCP2.5	Construir un silo de almacenamiento de 90,000 TM de capacidad para granos al 2019	Rentabilidad por activo	Dólares americanos
Financiero	OCP5.6	Construir el Nuevo Puerto de Pucallpa al 2025.	Rentabilidad por proyecto	Dólares americanos
Proceso	OCP2.4	Incrementar la cantidad de movimientos de contenedores por grúa pórtico en 6% anual para lograr un incremento de 32 movimientos en promedio a 45 por hora	N° de movimientos de contenedores / hora	Unidades
Proceso	OCP7.3	Reducir costos a través de la optimización de procesos de los operadores portuarios del Puerto del Callao al 2019	Costos año actual /costos año anterior	%

8.3. Conclusiones

En el tablero de control integrado se cuenta con los indicadores de gestión que miden el avance de los objetivos de corto plazo en un tiempo determinado. Esta herramienta de control, permite a los tomadores de decisiones, evaluar la eficacia de las acciones realizadas para cumplir con los objetivos planteados; de no ser así, se tomarán las medidas pertinentes y realización de acciones correctivas para alcanzar los objetivos definidos.



Capítulo IX: Competitividad del Puerto del Callao

Un puerto competitivo permite el desarrollo del país y la satisfacción de los usuarios finales así como de toda la comunidad portuaria. La competitividad portuaria debe ser alcanzada a través de un conjunto de factores como: actividad portuaria, infraestructura, conectividad y entorno político, económico y social; han sido los considerados para el presente plan estratégico.

Según Porter (1991, citado por García, Navarrete y Hernández, 2006), “la principal meta económica de una nación es producir un alto nivel de vida, por lo tanto la competitividad se vincula con el nivel de productividad con la que una nación, región o clúster utilizan sus recursos naturales, humanos y capital.” Lograr una mayor competitividad significa un eficiente uso de los recursos con los que cuenta el Puerto del Callao, pero no referido únicamente a los proporcionados o utilizados por los operadores portuarios, sino de toda la comunidad portuaria, ya que muchos servicios complementarios coadyuvan a elevar la competitividad como un sistema vial de comunicación óptimo que permita el traslado de la carga que sale del puerto, la agilidad burocrática para los trámites aduaneros, la calidad de los operadores logísticos, así como la interconexión con el resto del país que convierta realmente al Puerto del Callao en la puerta de entrada y salida del Perú hacia el exterior y viceversa.

9.1. Análisis Competitivo del Puerto del Callao

Según el Índice Global de Competitividad del World Economic Forum del 2015 cuyo estudio se basa en tres sub índices: requerimientos básicos, potenciadores de la eficiencia e innovación y factores de sofisticación. Estos sub índices a su vez cuentan con doce pilares en su totalidad de los cuales en requerimientos básicos se encuentran: instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico y salud y educación primaria; dentro del sub índice de potenciadores de la eficiencia se encuentran los pilares: educación superior y capacitación, eficiencia de los mercados de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo

de mercado financieros, preparación tecnológica y tamaño de mercado; y finalmente en el sub índice de innovación y factores de sofisticación tenemos los pilares de sofisticación de negocios e innovación.

En dicho índice el Perú se ubica en la posición 69 de 140 países. En la región de Latinoamérica y Caribe el Perú se encuentran en el sexto puesto, con una puntuación de 4.20 por encima del promedio de la región, por debajo de nuestros principales países competidores como Chile en el posición 35 (4.58) y Colombia en la posición 61 (4.28); y por encima de países como Brasil en la posición 75 (4.08) y Ecuador en la posición 76 (4.07). Este análisis se puede visualizar de mejor manera en la Figura.

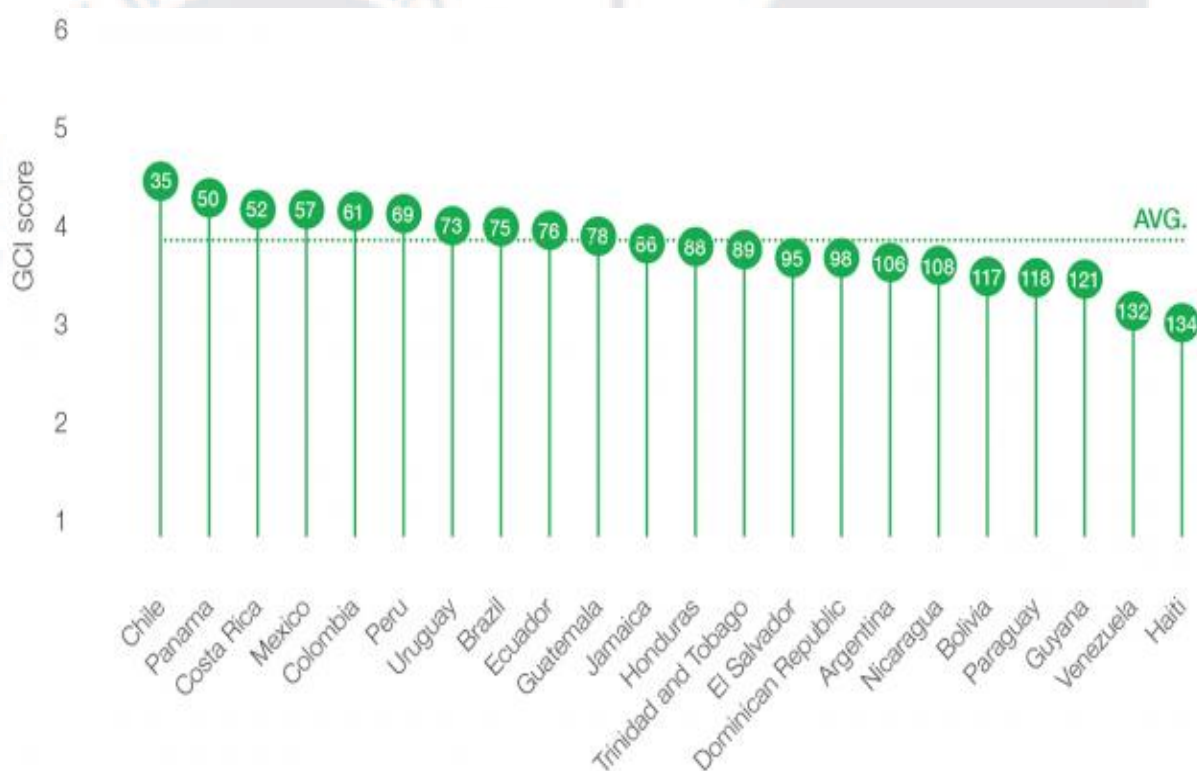


Figura 54. Ranking regional del índice global de competitividad. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/report-highlights/>

El Perú presenta una mejor posición en los pilares de ambiente macroeconómico, salud y educación primaria y desarrollo de mercado financieros con 5.9, 5.3 y 4.5 respectivamente. Mientras que una menor puntuación en los pilares de instituciones,

infraestructura e innovación con puntuaciones de 3.3, 3.5 y 2.8 respectivamente; la puntuación varía en el rango de 1 a 7, siendo 7 el mejor escenario.

En Latinoamérica, Chile lidera el ranking regional y Brasil descendió 18 lugares hasta el puesto 55 del 2014 al 2015, Colombia ascendió cinco lugares hasta el puesto 61 que refleja el esfuerzo del gobierno en aumentar la competitividad. El desempeño de Colombia es relativamente estable en todos los pilares con pequeñas mejoras comparado con el 2014, aun cuando es necesario mejorar la calidad del sistema educativo y el marco institucional. En la **Figura**, se muestra el índice de competitividad mundial enfocado Latinoamérica.

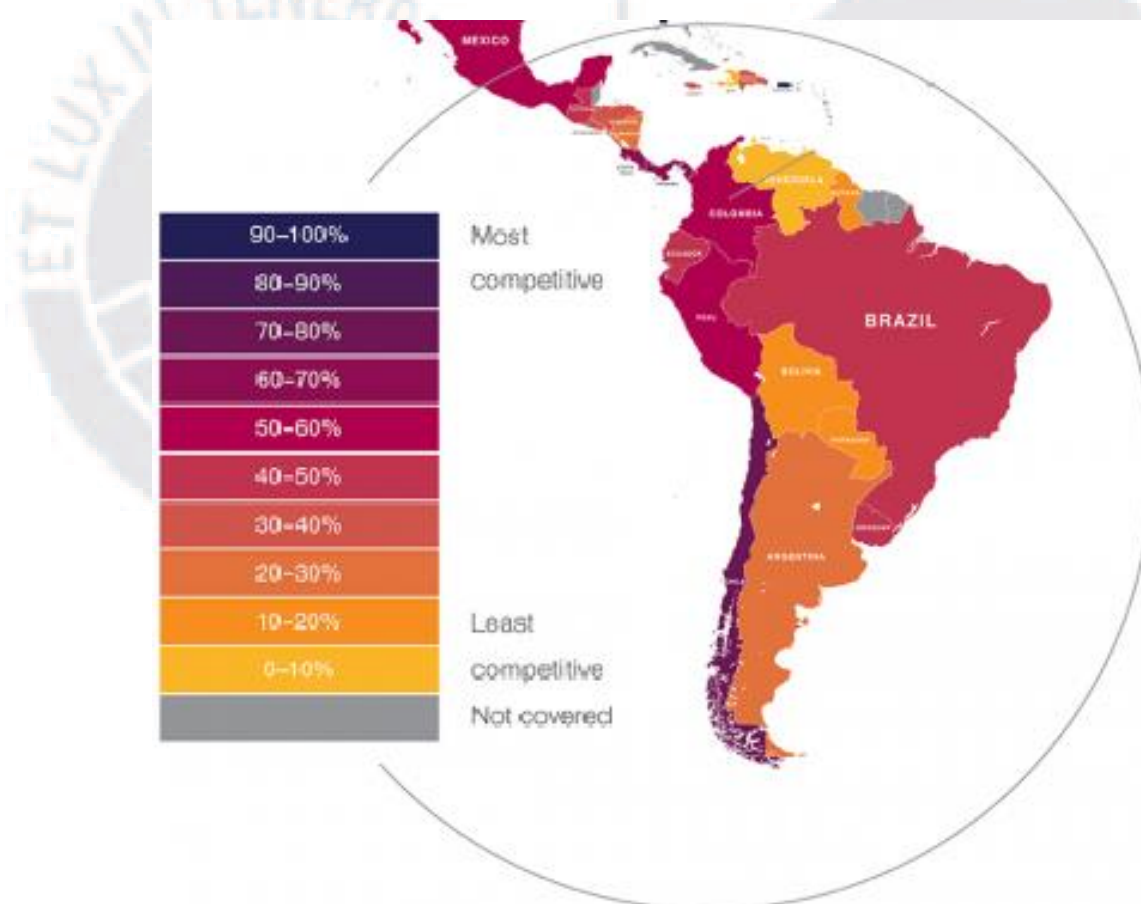


Figura 55. Mapa de Competitividad Global – Latinoamérica. Adaptado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/report-highlights/>

Para el análisis de la competitividad portuaria del Perú, sabiendo que el puerto del Callao es la principal puerta de ingreso y salida para el comercio exterior, es importante mencionar que el pilar de infraestructura está dividido en infraestructura de transporte e

infraestructura de electricidad y telefonía. Dentro del análisis de la infraestructura de transporte, el componente de calidad de infraestructura portuaria es el más importante para el análisis. Este componente valora la calidad de los puertos marítimos tomando como 1 muy poco desarrollado y 7 extensa y eficiente entre los mejores del mundo. El Perú posee un puntaje de 3.6 ubicándose en el puesto 86, muy por debajo de Chile que se ubica en el puesto 35, Ecuador en el puesto 40 y Colombia en el puesto 85 y por encima de Brasil en el puesto 120 (ver Figura).

78	Iran, Islamic Rep.	①	3.9	—	
79	Guatemala	①	3.9	—	
80	Lebanon	①	3.9	—	
81	Argentina	①	3.8	—	
82	Indonesia	①	3.8	—	
83	Cambodia	①	3.7	—	
84	Cape Verde	①	3.7	—	
85	Colombia	①	3.6	—	
86	Peru	①	3.6	—	
87	Guyana	①	3.6	—	
88	Czech Republic	①	3.6	—	
89	Mozambique	①	3.6	—	
90	Liberia	①	3.6	—	
91	Macedonia, FYR	①	3.6	—	
92	Tunisia	①	3.6	—	
93	Bangladesh	①	3.6	—	
94	Ghana	①	3.5	—	
95	Swaziland	①	3.4	—	

Figura 56. Ubicación del Perú en el componente de calidad de infraestructura portuaria Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/#indicatorId=GCI.A.02>

El Índice de desempeño Logístico (LPI por sus siglas en inglés), “refleja las percepciones de la logística de un país basadas en la eficiencia del proceso del despacho de aduana, la calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, la facilidad de acordar embarques a precios competitivos, la calidad de los servicios logísticos,

la capacidad de seguir y rastrear los envíos, y la frecuencia con la cual los embarques llegan al consignatario en el tiempo programado” (El Banco Mundial, 2016). Según cifras del Banco Mundial, el Perú está ubicado en el puesto 71 de 160 con un puntaje de 2.84 y un porcentaje de desempeño respecto al líder (Alemania) de 59%, por debajo de Chile en el puesto 42 y Brasil en el puesto 65 con puntajes de 3.26 y 2.94 (en la escala del 1 al 5), respectivamente; y por encima de Ecuador en el puesto 86 con 2.71 y Colombia en el puesto 97 con 2.64. El Índice de desempeño logístico está fuertemente asociado con la confiabilidad de las cadenas de suministro y la previsibilidad de la prestación de servicios a los productores y exportadores. El índice LPI establece una referencia única para comprender mejor los principales obstáculos logísticos del comercio en todo el mundo.

Tabla 51

Índice de Desempeño Logístico

País	Puesto	Puntaje	% respecto al líder	Aduana		Infraestructura		Embarques internacionales		Calidad de la logística y Competencia		Rastro y mapeo		Puntualidad	
				Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje
Chile	42	3.26	72.3	39	3.17	41	3.17	53	3.12	44	3.19	40	3.3	44	3.59
Brasil	65	2.94	62.3	94	2.48	54	2.93	81	2.8	50	3.05	62	3.03	61	3.39
Perú	71	2.84	59	96	2.47	67	2.72	69	2.94	76	2.78	83	2.81	66	3.3
Ecuador	86	2.71	54.8	92	2.49	94	2.5	83	2.79	97	2.61	95	2.67	77	3.18
Colombia	97	2.64	52.5	79	2.59	98	2.44	95	2.72	91	2.64	108	2.55	111	2.87

Nota. Adaptado de Connecting to Compete 2014 The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto del Callao

Según la Asociación Portuaria Nacional existen tres factores claves de competitividad portuaria: hinterland y posición geoestratégica: relación puerto-ciudad; infraestructura portuaria y oferta de servicios portuarios: calidad, tecnologías de la información, medio ambiente y protección y seguridad.

El Puerto del Callao y la ciudad del Callao han crecido en forma paralela, reduciendo las posibilidades de ampliación del puerto con consecuencias negativas para ambas partes. Por una parte el puerto queda incluido dentro del casco urbano lo que dificulta la accesibilidad y el desarrollo de servicios complementarios, además algunas actividades portuarias pueden resultar molestas para la población, así como, la falta de espacio en el litoral obliga hacer las ampliaciones hacia aguas adentro encareciendo y dificultando el desarrollo de infraestructuras.

El Puerto del Callao se ubica en una zona geoestratégica privilegiada, en el centro de la costa oeste del pacífico sur, haciendo que la gran mayoría de las navieras con ruta hacia el sur de la costa oeste recalen en el Puerto del Callao tanto para carga y descarga de mercancías y viceversa.

En la actualidad el Puerto del Callao está dividido en tres terminales portuarios concesionados a empresas multinacionales de comprobado prestigio internacional, lo cual viene permitiendo una fuerte inversión en infraestructura bajo contratos de concesión por etapas que se activan en función del volumen de carga para el caso de DP World Callao y APM Terminals Callao. Para el caso de Transportadora Callao se ha realizado una fuerte inversión con la construcción de la faja transportadora de concentrados de minerales, permitiendo a su vez reducir el impacto negativo en el medio ambiente a causa del plomo.

El Puerto del Callao cuenta desde el año 2005 con un sistema de gestión de calidad integral de la cadena logística portuaria-Marca de Garantía, como herramienta para incrementar la competitividad del puerto y la mejora continua de sus procesos. Es importante que las líneas navieras y los dueños de la carga (importadores, exportadores) tengan conocimiento que el Puerto del Callao les ofrece una calidad de servicio diferenciado (garantías), mediante aquellos actores que cuentan con los mayores estándares de calidad (actores autorizados) garantizados por la garantía del Puerto del Callao.

La actualización del Plan de Desarrollo Portuario del 2012 estableció siete objetivos para el uso de las TIC en el Sistema Portuario Nacional: a) desarrollar la arquitectura de información de la APN y SPN; b) fomentar el uso intensivo de las herramientas tecnológicas mediante la disponibilidad tecnológica; c) impulsar la capacitación en tecnologías de la información en el SPN; d) implementar mecanismos tecnológicos que optimicen los procesos de la cadena logística portuaria; e) fomentar la investigación y desarrollo en materias de tecnologías de la información; f) consolidar el conocimiento del SPN a través de la gestión y explotación de información y datos y g) impulsar la interconexión digital en la SPN. Para cumplir con los objetivos planteados la APN viene desarrollando los siguientes proyectos tecnológicos: a) REDENAVES Electrónico; b) componente de servicios portuarios de la Ventanilla Única de Comercio Exterior; c) sistema de información comunitaria (SIC).

En cuanto a medio ambiente, el Perú forma parte del Convenio MARPOL 73/78 desarrollado por la Organización Marítima Internacional con el fin de prevenir la contaminación por los buques. El Puerto del Callao puede representar un punto crítico para el control de la seguridad ambiental considerando la fragilidad del ecosistema acuático. Entre algunos factores tenemos la alta frecuencia de naves de carga y pasajeros de gran volumen, como es el caso de cruceros turísticos.

El Puerto del Callao a través de la Autoridad Portuaria Nacional adopta los lineamientos mencionados en el Código Internacional para la Protección de Buques y de las Instalaciones Portuarias (PBIP), el cual es el mecanismo más adecuado para lograr los objetivos de garantizar la protección portuaria en la interface buque puerto. Uno de las exigencias del código PBIP es designar oficiales de protección capacitados y acreditados por la Autoridad Portuaria Nacional, además, realizar planes de contingencia basados en evaluaciones de protección para evitar actos terroristas.

Según Doing Business el Perú posee una ventaja competitiva en la cantidad de días en promedio para exportar un contenedor, siendo el Puerto del Callao el principal puerto del país en manejo de carga contenerizada y el tiempo un factor importante, para exportar un contenedor desde el Puerto del Callao hacia el mundo se demora aproximadamente 12 días, por debajo de sus similares de Brasil, Chile y Colombia. Por otra parte el costo para exportar un contenedor del Puerto del Callao es menor que los principales competidores como son los puertos brasileros, chilenos y colombianos.

En la Figura 57, Figura 58, Figura 59, Figura 60, Figura 61, Figura 62, Figura 63 y Figura 64 se presentan los cuadros de la cantidad promedio en días para exportar e importar un contenedor en Brasil, Chile, Colombia y Perú respectivamente. Además cuantifica el costo promedio en dólares americanos para exportar e importar un contenedor desde los países nombrados.

DOING BUSINESS: Trading across borders

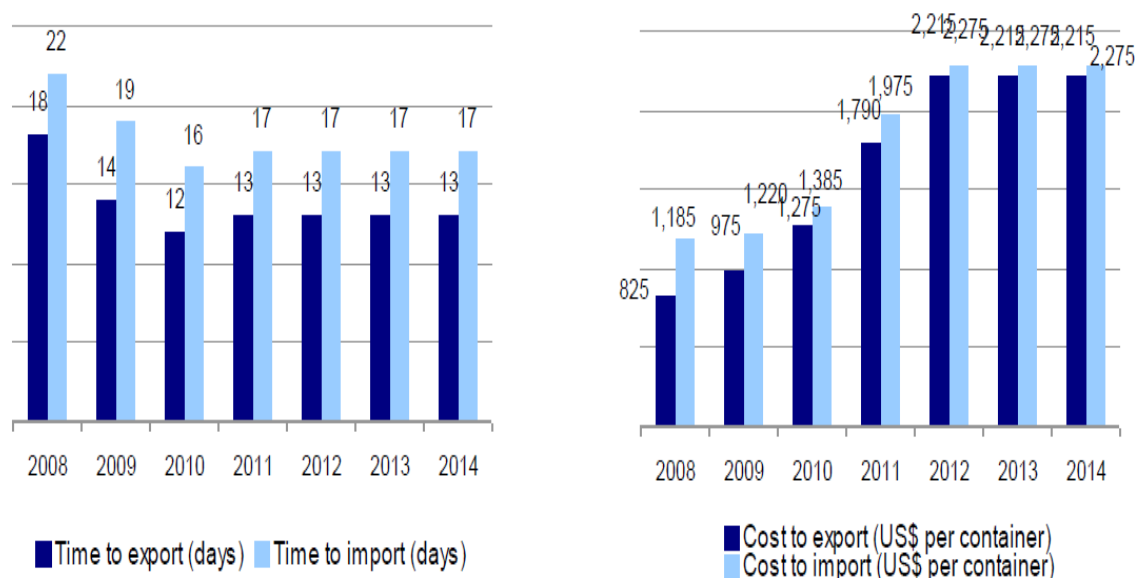


Figura 57. Promedio de días para exportar e importar un contenedor en Brasil Costo promedio en dólares americanos para exportar e importar un contenedor en Brasil. Recuperado de http://www.cepal.org/perfil/noticias/noticias/7/29957/Brazil_FINAL.pdf

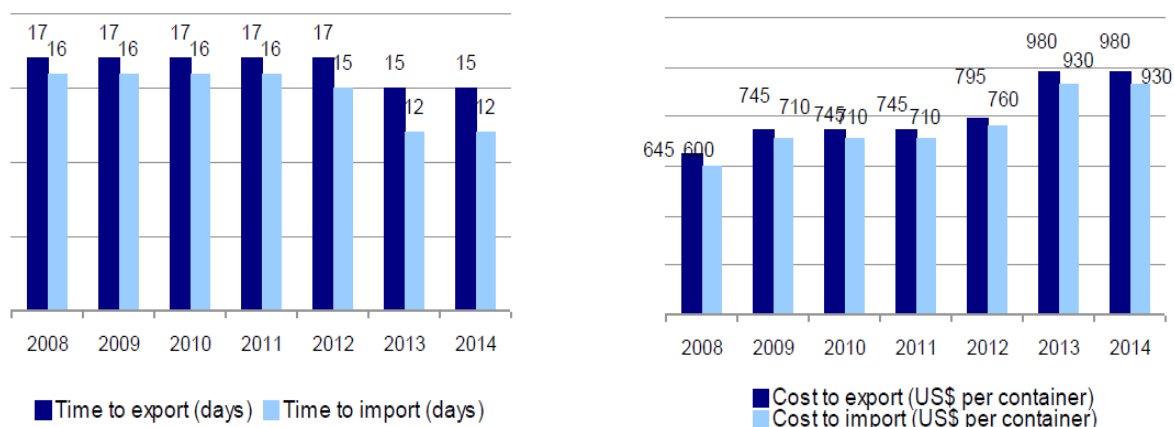


Figura 58. Promedio de días para exportar e importar un contenedor en Chile. Costo promedio en dólares americanos para exportar e importar un contenedor en Chile. Recuperado de http://www.cepal.org/perfil/noticias/noticias/7/29957/Chile_FINAL.pdf

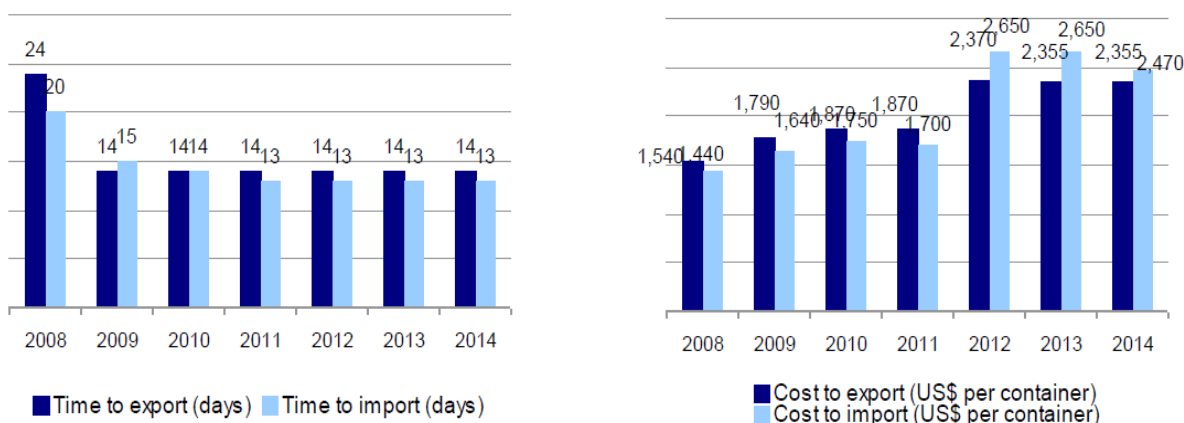


Figura 59. Promedio de días para exportar e importar un contenedor en Colombia. Costo promedio en dólares americanos para exportar e importar un contenedor en Colombia. Recuperado de http://www.cepal.org/perfil/noticias/noticias/7/29957/Colombia_FINAL.pdf

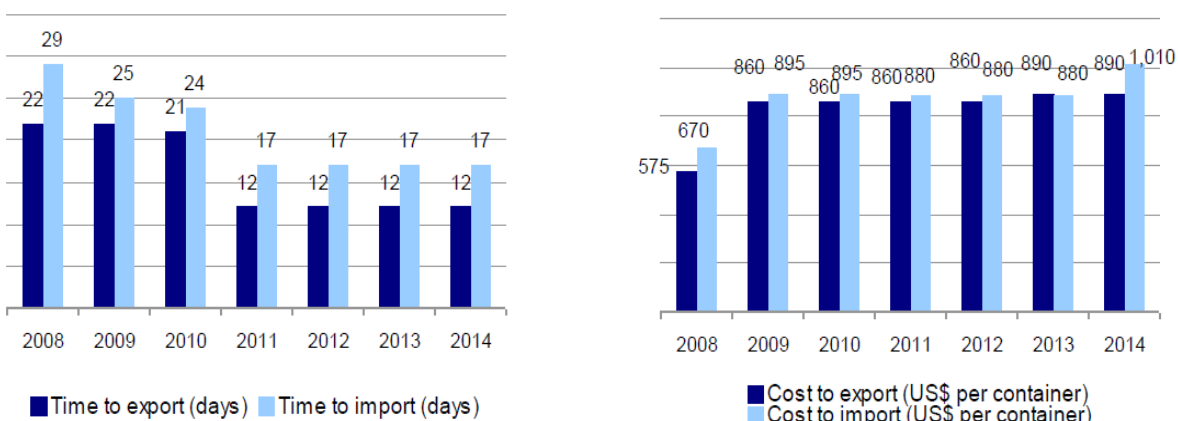


Figura 60. Promedio de días para exportar e importar un contenedor en Perú. Costo promedio en dólares americanos para exportar e importar un contenedor en Perú. Recuperado de http://www.cepal.org/perfil/noticias/noticias/7/29957/Peru_FINAL.pdf

La cantidad de documentos promedio para exportar e importar un contenedor nos demuestra la agilidad logística de los países Brasil, Chile, Colombia y Perú. El Perú posee una cantidad reducida de documentos en promedio para exportar un contenedor desde el principal puerto del país, con cinco documentos lo sitúa igual a Chile. En la Figura, Figura, Figura y Figura, se presentan la cantidad de documentos en promedio para exportar e importar un contenedor desde Brasil, Chile, Colombia y Perú.

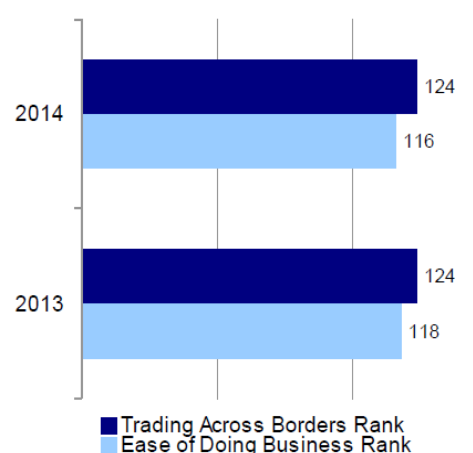
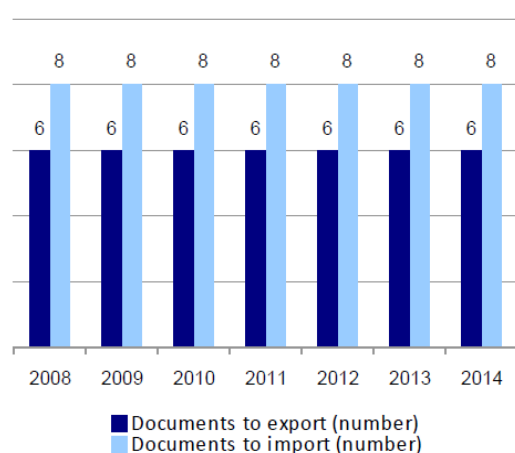


Figura 61. Documentos promedio para exportar e importar un contenedor en Brasil. Ranking de comercio fronterizo y facilidad para hacer negocios en Brasil. Recuperado de http://www.cepal.org/perfil/noticias/noticias/7/29957/Brazil_FINAL.pdf

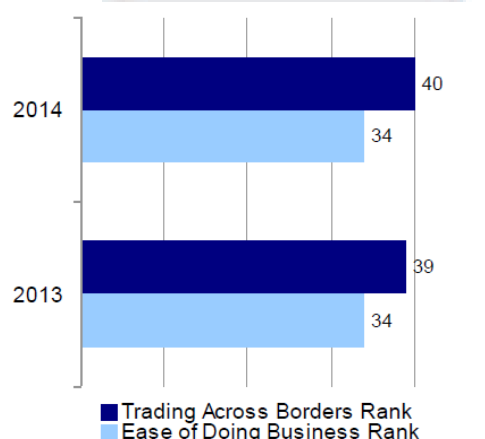
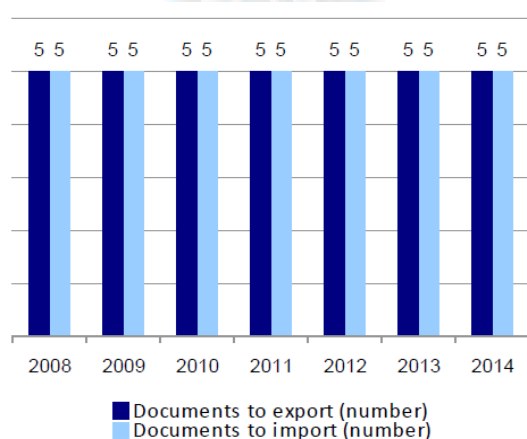


Figura 62. Documentos promedio para exportar e importar un contenedor en Chile. Ranking de comercio fronterizo y facilidad para hacer negocios en Chile. Recuperado de http://www.cepal.org/perfil/noticias/noticias/7/29957/Chile_FINAL.pdf

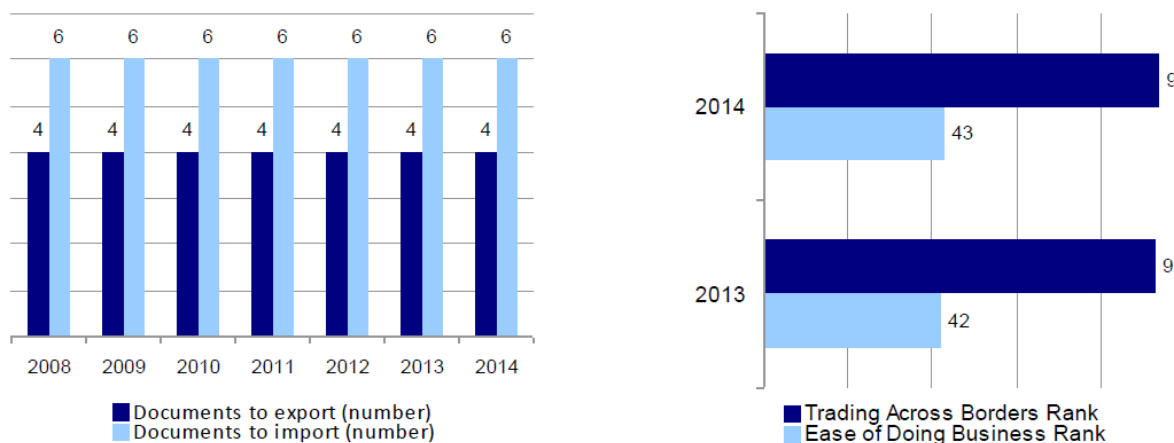


Figura 63. Documentos promedio para exportar e importar un contenedor en Colombia. Ranking de comercio fronterizo y facilidad para hacer negocios en Colombia. Recuperado de http://www.cepal.org/perfil/noticias/noticias/7/29957/Colombia_FINAL.pdf

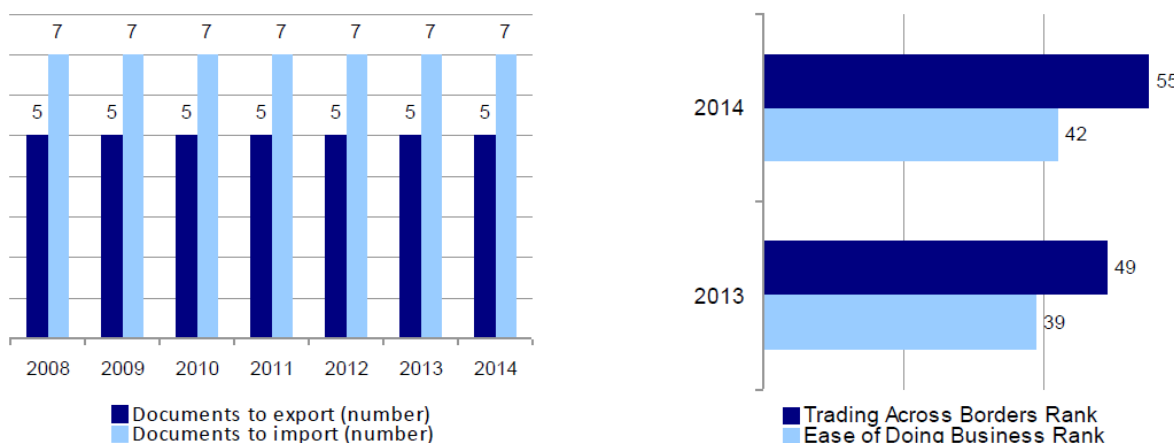


Figura 64. Documentos promedio para exportar e importar un contenedor en Perú. Ranking de comercio fronterizo y facilidad para hacer negocios en Perú. Recuperado de http://www.cepal.org/perfil/noticias/noticias/7/29957/Peru_FINAL.pdf

Otra ventaja competitiva notoria del Puerto del Callao es su posición geoestratégica, ubicada en la parte central del Perú y en la parte central de la costa oeste del Pacífico sur. Según las rutas comerciales de navegación de las principales líneas marítimas, es paso obligado para embarcaciones provenientes de Chile y carga multimodal de Bolivia, Argentina, Paraguay y Uruguay

Posee una relación puerto-ciudad, proveedora de bienes y servicios complementarios a la actividad logística, además de recurso humano valioso para mantener la normal

operatividad del puerto. El Puerto del Callao es la puerta de ingreso y salida de carga para la zona industrial de Lima y sus zonas anexas como Huachipa, Lurín y Ancón, principal zona industrial del país.

Por último, el puerto del Callao conecta rápidamente con el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y juntos concentran una desarrollada industria de servicios logísticos complementarios para el buen desarrollo de las actividades de comercio exterior. Razón por la cual el Perú, con su principal puerto Callao, poseen el menor costo por contenedor de exportación de la región Sudamérica.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Puerto del Callao

Acerca de los clúster Porter (2009), indicó

Los clúster son una nueva manera de ver las economías dejando entrever nuevas funciones para las empresas, la presencia de un clúster significa que buena parte de la ventaja competitiva se encuentra fuera de ella, la que puede extraer factores competitivos de la presencia de competidores locales, las asociaciones comerciales, así como los grupos de presión y las entidades sociales. Los clúster también dan lugar a nuevas funciones para el Estado, como las de alcanzar la estabilidad macroeconómica y política, mejorar la capacidad microeconómica general del país aumentando la eficiencia y la calidad de los factores generales que necesitan las empresas, establecer unas reglas de incentivos microeconómicos generales que rijan la competencia y que fomenten el crecimiento de la productividad. Cada vez se tiene un mejor conocimiento de las políticas macroeconómicas más adecuadas para fomentar la competitividad. Los Clúster varían en tamaño amplitud y fase de desarrollo. Algunos están compuestos principalmente por empresas de pequeñas y medianas dimensiones, los más desarrollados tienen una constelación de proveedores más nutrida y especializada, una gama más amplia de sectores afines y un conjunto más

extenso de instituciones auxiliares. La mayoría de los clúster no compiten directamente entre sí, sino que atienden a diferentes segmentos, sin embargo comparten muchas necesidades y oportunidades y han de hacer frente a muchas limitaciones y obstáculos de productividad comunes a todos. Un clúster constituye un foro constructivo y eficaz para el diálogo entre las empresas afines y sus proveedores, las autoridades y otras instituciones.

La definición de un clúster puede resumirse como “un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí” (Porter 1999, citado por Arechavala 2014), es decir, un sistema de empresas e instituciones interconectadas cuyo valor global es mayor que la suma de sus partes.

Porter (2009) también dijo “que los clúster afectan a la competitividad en tres aspectos: incrementan la productividad de la empresa, su capacidad de innovar y estimulan la creación de nuevas empresas y en cuanto a la productividad la integración de un clúster puede facilitar o abaratar el acceso a recursos especializados como componentes, maquinaria, servicios empresariales y personal, además de información que eleve la competitividad, por lo tanto, representan una forma organizativa espacial que puede convertirse en un instrumento intrínsecamente más eficiente para reunir recursos” El impacto que tiene la formación de un clúster es altísimo sobre todo en lugares como el Puerto del Callao que geográficamente no tiene a donde crecer y debe buscar aliados para potenciarse y ahí donde estratégicamente debe observarse no solamente hacia dentro del puerto visto como la mera concesión de los operadores portuarios, sino hacia fuera integrando toda la comunidad portuaria lo que a su vez potencia su nivel de negociación con otras entidades públicas y privadas así como su comparación con otros puertos internacionales sumando competitividad como resultado de la suma de todos sus miembros.

De acuerdo al Consejo Nacional de Competitividad (2013) en su informe “Elaboración de un mapeo de clústers en el Perú”, debido a que el Puerto del Callao cuenta con el mayor flujo de comercio, ha sido el principal artífice para la conformación del clúster de logística en la provincia constitucional del Callao que está compuesto por todas las empresas que se dedican a brindar servicios de agenciamiento marítimo y aéreo, carga y descarga de mercancías, tramitación aduanera, consolidación y desconsolidación de cargas, manejo de depósitos, y transporte y distribución interna de mercancías (marítima y aérea) dentro de la operación logística tanto para la importación o la exportación.

La logística en el Perú se desarrolla principalmente en la provincia constitucional del Callao, la cual se sitúa en la costa central del litoral peruano. En este lugar se desarrolla el mayor flujo comercial de importaciones y exportaciones de mercancías del país debido a que aquí se ubican el puerto marítimo y aeropuerto más importantes del Perú. Asimismo, en este lugar también se ubican las empresas y operadores logísticos más representativos del país debido a que el mayor porcentaje de las importaciones y exportaciones de mercancías del país se desarrollan a través del puerto marítimo. A pesar de que existe un mayor flujo del comercio a través del puerto marítimo del Callao, las empresas que brindan servicios logísticos se han especializado tanto en la logística marítima como en la logística aérea, razón por la cual, se les ha considerado como un solo clúster logístico.

La tabla 52, muestra cifras relevantes del clúster logístico del Callao para el 2012, para darnos cuenta de la magnitud de la importancia de este clúster dentro de la economía del país.

El clúster de logística posee un alto potencial de crecimiento, relacionado con el gran tamaño de mercado del clúster a nivel global y la tasa de crecimiento futura esperada del mismo, debido a que se ve directamente relacionado con el crecimiento del comercio exterior

a nivel mundial; por lo tanto, a medida que este evolucione positivamente, el servicio logístico será requerido cada vez más.

Tabla 52

Principales magnitudes del clúster logístico del Callao

Magnitudes	
Número de empresas	234
-Medianas y Grandes	105
-Pequeñas	15
-Microempresas	11
Número de trabajadores	35 202
Facturación M(\$)	2 652

Nota. Tomado del Informe de “Elaboración de un mapeo de clústers en el Perú” por el Centro Nacional de Competitividad 2013. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

El clúster demuestra una alta ventaja competitiva, debido a su ubicación estratégica en el puerto del Callao, punto de movilizaciones de mercancías que se ha convertido en uno de los más dinámicos de la región sudamericana y el principal del Perú, facilitando y favoreciendo así el comercio internacional de bienes. Además, el clúster se presenta una masa crítica empresarial relativamente alta, debido al número de empresas que lo integran de diversos gremios empresariales.. Por otro lado, demuestra una baja factibilidad de la puesta en marcha de iniciativa, debido al bajo desarrollo de canales de coordinación entre los agentes y su bajo potencial de liderazgo.

Como parte de la cadena de valor del clúster logístico se pueden diferenciar cinco grupos de actores: (i) Proveedores de bienes y equipo, (ii) Proveedores de servicios auxiliares, (iii) Operadores logísticos, (iii) Clientes, (iv) Centros de conocimiento y (v) Asociaciones y Asociaciones Públicas o Administración pública según se muestra en la Figura 65.

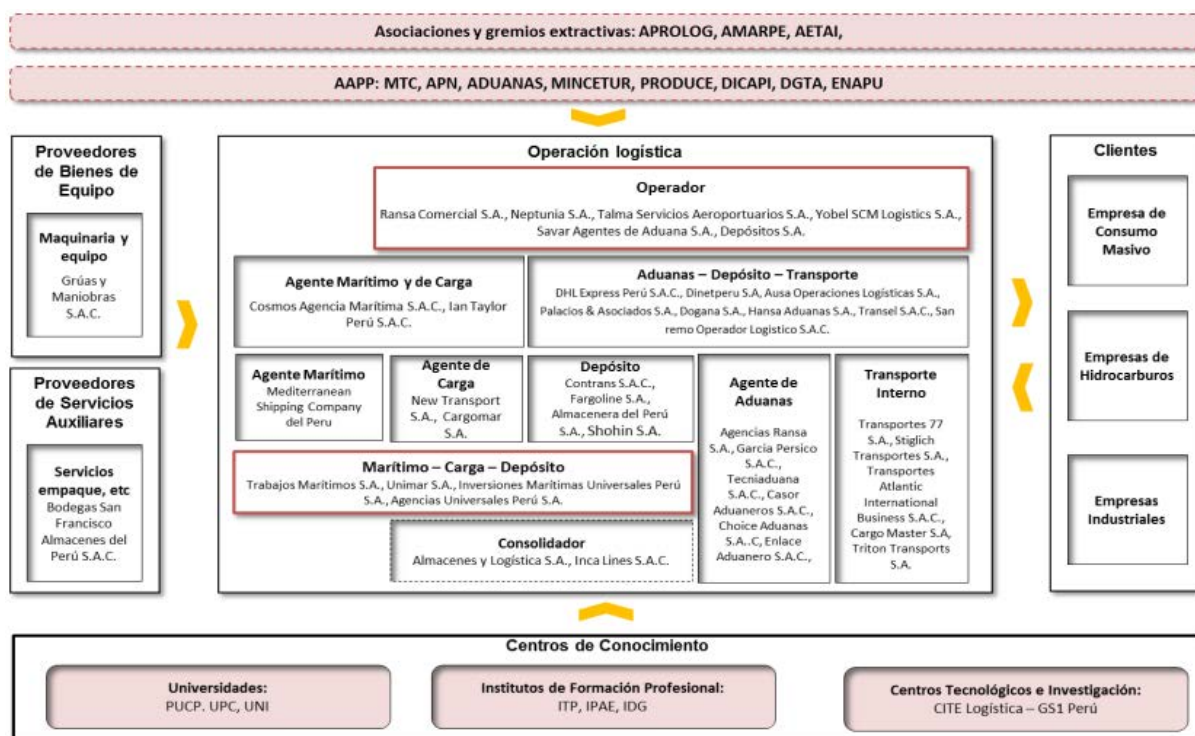


Figura 65. Cadena de valor de clúster de logística en el Callao. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Según el Consejo Nacional de Competitividad (2013) en su informe “Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú”, plantea los retos estratégicos para el clúster logístico del Callao. Algunos de los retos que menciona el informe son: a) Necesidad de una mayor adaptación de los servicios logísticos hacia la demanda de los segmentos de mercado mediante el desarrollo de estrategias que alineen a las regulaciones existentes y los proyectos que actualmente se vienen desarrollando, b) mejora de la gestión y procedimientos aduaneros, mediante un fortalecimiento de la simplificación y armonización de documentos con la finalidad de reducir costos, facilitar las operaciones aduaneras, simplificar procesos y trámites, c) fomentar la eficiencia y calidad de los servicios de logística y su infraestructura, d) elevar la calidad de la educación superior y técnica orientada a la gestión logística aumentando los centros de capacitación laboral técnica especializadas en logística, fomentar la capacidad de adopción tecnológica y el crecimiento de la inversión en investigación y

desarrollo para la adopción de nuevas herramientas y mejoramiento de los servicios logísticos, e) desarrollar y fortalecer los sistemas y coordinación entre los miembros de la comunidad logística incluso a nivel internacional con la finalidad de avanzar hacia el quinto nivel de implementación del VUCE, con estas mejoras se podrá lograr un ahorro tanto en tiempo de atención como en costos de expedientes tramitados, f) A raíz del aumento de las importaciones, se ha presentado el incremento en el número de declaraciones de aduanas emitidas, con lo cual se debe coordinar que el incremento del número de especialistas que se encargan de los reconocimientos físicos esté a la par con el crecimiento de las importaciones, g) Se observa una tendencia hacia el uso de los sistemas de radiofrecuencia, lo cual se está presentando debido a ser un servicio de costo relativamente bajo y el cual aporta muchas facilidades a la actividad que desarrollan las empresas vinculadas al negocio logístico, h) existe una propensión a poseer menos activos inmuebles y más sistemas de información y *know how* disponibles en el negocio logístico.

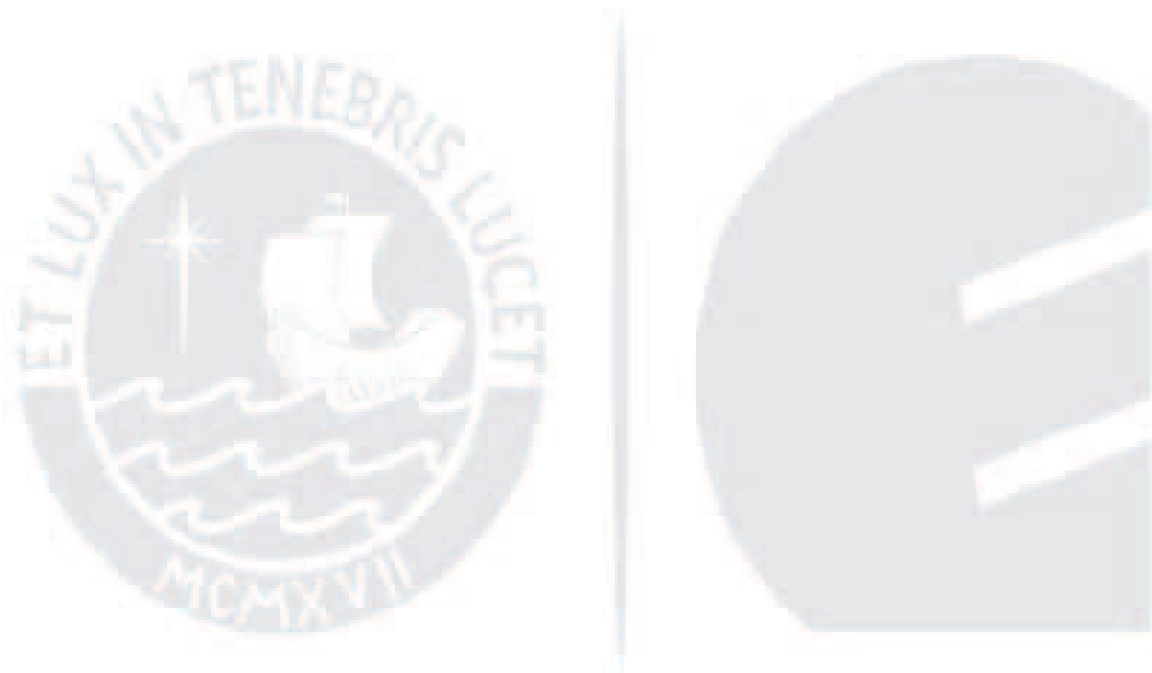
La consolidación de operaciones, ofrecer servicios adicionales de alta complejidad, contar con un adecuado sistema de información integral de proveedores público disponible para los clientes. Finalmente, para el desarrollo de la iniciativa clúster, se debe tomar en cuenta que aquellos factores identificados que impactarán en el grado de dificultad de la implementación de los retos estratégicos de este negocio son: el déficit de infraestructura y la falta de integración entre los agentes del clúster, principalmente.

9.5. Conclusiones

El nivel de competitividad del país ha disminuido en los últimos años, conforme lo evidencian los principales rankings mundiales de competitividad. Uno de los principales pilares de la competitividad es la infraestructura y este a su vez cuenta con el componente de calidad de la infraestructura portuaria, el que también viene disminuyendo frente a nuestros principales competidores de la región, es importante mencionar que países como Colombia

viene mejorando de manera significativa su competitividad, lo cual pone al país en una situación complicada de miras hacia el futuro en caso no se tomen acciones para revertir dicha situación.

Es importante mencionar que gracias al comercio generado por el Puerto del Callao se desarrolló un clúster logístico en la provincia constitucional del callao en cual constituye uno de los principales clústers del país.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

En esta sección presentamos el plan integral del Puerto del Callao que resume y plasma los aspectos más relevantes del Planeamiento Estratégico del Puerto del Callao. El plan estratégico integral es una herramienta de control del proceso estratégico del Puerto del Callao que permite visualizar y a su vez sirve para el control del proceso estratégico, permite realizar ajustes en caso sea conveniente y por último brinda un panorama holístico de todo el proceso (ver tabla 53).

En función al plan estratégico integral el responsable de tomar las decisiones tiene una visión general resumida que es fundamental para la toma de decisiones. Su elaboración es presentada en forma clara y detallada, donde se plasman: visión, misión, objetivos de largo y corto plazo, estrategias retenidas, emparejamiento de la Matriz de Estrategias vs. OLP, etc.

10.2 Conclusiones Finales

El Puerto del Callao, en el ranking de Calidad Portuaria de América Latina, se ubica en sexto lugar, seguido por los principales puertos chilenos de Valparaíso y San Antonio. La visión del Planeamiento Estratégico desarrollado es ser el puerto de mayor competitividad de la región Sudamérica, para lo cual se plantean estrategias cuyo alcance no solo comprenden a los operadores portuarios dentro del Puerto del Callao sino también a la comunidad portuaria, conformada por el conjunto de entidades públicas y privadas representativas de la zona de influencia del Puerto del Callao, que tiene relación directa en el desarrollo de las actividades y servicios portuarios, y como tales influyen en la eficiencia de la cadena logística del puerto.

Tabla 53

Plan Estratégico Integral del Callao

Misión: Atender a los usuarios del Puerto del Callao, optimizando las operaciones portuarias mediante la implementación de nuevas tecnologías con personal altamente calificado, que permitan brindar un servicio ágil, confiable, seguro y económico; logrando la satisfacción de los usuarios y contribuyendo con el desarrollo del comercio exterior del país	VISION										VALORES 1. Innovación 2. Compromiso 3. Sentido de Urgencia 4. Honestidad 5. Calidad CÓDIGO DE ÉTICA 1. Manejo de costos transparentes con todos nuestros clientes 2. Igualdad de trato para con nuestros proveedores 3. Brindar seguridad e integridad a nuestros empleados 4. Contribuir activamente contra el tráfico ilícito de drogas 5. Repudiar todo actos de corrupción externa e interna 6. Garantizar un ambiente cordial con las comunidades cercanas al Puerto del Callao	
	Al 2025, el Puerto del Callao será el puerto de mayor competitividad de Sudamérica, desarrollando los pilares de actividad portuaria, infraestructura, conectividad y marco económico, político y social; para contribuir de esta manera al desarrollo económico del País.											
	Intereses Organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8	OLP 9		Principios Cardinales
	1. Convertirse en el puerto más competitivo de la región Sudamérica. 2. Satisfacer la demanda creciente del comercio internacional 3. Incrementar la eficiencia de los servicios portuarios 4. Modernizar la infraestructura extra portuaria 5. Contribuir al desarrollo de la economía y de la sociedad del Perú	Al 2025, lograr que el Puerto del Callao incremente su competitividad a través del índice de calidad portuaria en Sudamérica pasando del puesto tres al puesto uno.	Al 2025, disminuir el tiempo de atención por nave de 66 a 50 horas para naves graneleras, de 48 a 24 horas para naves de minerales, de 32 a 20 horas para naves de carga general y de 19 a 15 horas para naves de carga de contenedores.	Al 2025, incrementar la participación de mercado del Puerto del Callao con respecto a los principales puertos de la costa oeste el Pacífico Sur, en el movimiento de TEU, de 30% a 50%.	Al 2025, cumplir al 100 por ciento con la ejecución del plan de inversión establecido en los convenios de concesión suscritos entre el estado y los operadores portuarios pasando de la etapa 2 a la etapa 5	Al 2025, interconectar al 100% la vía férrea con los terminales portuarios y el Eje Amazonas Ramal Centro.	Al 2015, construir una vía exclusiva para transporte de carga que conecte el Puerto del Callao con la Red Vial Nacional.	Al 2025, incrementar la rentabilidad del Puerto del Callao en 50% respetando las tarifas reguladas por OSITRAN.	Al 205, incrementar en 75% las zonas de almacenamiento o tanto de contenedores con carga como contenedores vacíos.	Al 2025, desarrollar e implementar al 100% una plataforma única de comunicación entre la comunidad portuaria.		1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos
	Estrategias											Políticas
	E1. Interconectar comercialmente el Puerto del Callao con Brasil a través de la IIRSA.	X		X		X	X	X				Fomentar el desarrollo comercial entre Perú y Brasil principalmente con los gremios exportadores brasileiros
	E2. Reestructurar los procesos portuarios para mejorar costos y tiempos con el fin de generar mayor competitividad a los productos peruanos hacia los mercados extranjeros.	X	X		X				X	X		Reclutamiento de profesional técnico alineado a los valores del Puerto del Callao Capacitación continua y desarrollar la cultura del mérito y competencia interna Política de incentivos en función al cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo.
	E3. Constituirse como puerto de entrada y salida del APEC hacia/desde puertos de todo Sudamérica	X		X				X				Fomentar el desarrollo comercial entre Perú, Ecuador y los países del APEC.
	E4. Desarrollar el Cabotaje, a través de asociación con empresas de vapores.	X		X				X				Fomentar el cabotaje nacional.
	E5. Mejorar los procesos extra portuarios para reducir costos y tiempos y de esta manera ser atractivos para dinamizar el comercio con Sudamérica.	X		X		X	X		X	X		Política de incentivos en función al cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo Búsqueda constante de la mejora de procesos para reducción de costos y tiempo de estadía de las naves.

E6. Ampliar la capacidad de almacenaje dentro del puerto.	X			X			X	X			Incrementar la rentabilidad del Puerto del Callao a través del desarrollo de nuevos negocios no regulados.
E7. Interconectar la red ferroviaria con APM Terminals Callao para el traslado de contenedores hacia la carretera central y el Puerto de Pucallpa.	X		X		X		X				Fomentar el desarrollo comercial entre Perú y Brasil principalmente con los gremios exportadores brasileros Fomentar el desarrollo comercial de los productos de la Amazonía.
E8. Construir centros de almacenamientos de contenedores vacíos en las zonas descentralizadas de Lurín, Huachipa y Ancón.	X						X		X		Fomentar la descentralización de las operaciones extra portuarias fuera de la provincia del Callao.
E9. Lograr una comunicación en tiempo real entre la comunidad portuaria a través del Port Community System desarrollado a partir de la VUCE.	X						X		X		Fomentar la consolidación de la comunidad portuaria a través de un único sistema operativo de comercio exterior.
<p>TABLERO DE CONTROL</p> <p>Perspectiva Financiera</p> <p>Perspectiva del Cliente</p> <p>Perspectiva Interna</p>	<p>OCP 1.1 Incrementar en 7% anual el movimiento TEU en el Puerto del Callao teniendo como año base el 2015</p> <p>OCP 1.2 Cumplimiento del 100% de las inversiones en grúas según contratos de concesión</p> <p>OCP 1.3 Cumplimiento del 100% de las inversiones en sitios de atraque según contratos de concesión</p> <p>OCP 1.4 Conectar al 100% la vía férrea existente con los terminales portuarios de DP World y APM Terminals</p>	<p>OCP 2.1 Capacitar a los operadores de grúas pòrtico estableciendo un programa de certificación anual</p> <p>OCP 2.2 Incrementar la eficiencia en el llenado de naves de minerales en 4% anual, para pasar de 35% actual al 75% en el 2025</p> <p>OCP 2.3 Establecer un programa de desempeño anual para incremento salarial en función a metas alcanzadas del 5% anual</p> <p>OCP 2.4 Incrementar la cantidad de movimientos de contenedores por grúa pòrtico en 6% anual para lograr un incremento de</p>	<p>OCP 3.1 Incrementar en 7% anual el movimiento TEU en el Puerto del Callao teniendo como año base el 2015</p> <p>OCP 3.2 Realizar convenios con las tres principales líneas navieras: Hapag Lloyd, Maersk, MSC para fomentar las rutas comerciales</p> <p>OCP 3.3 Incrementar el cabotaje de TEU a 25000 anuales, proveniente de los puertos de Salaverry, Matarani, Ilo y Arica</p>	<p>OCP 4.1 Promover las condiciones en política de comercio exterior para la activación de las distintas etapas de inversión de los terminales portuarios</p> <p>OCP 4.2 Reducción de costos de importación y exportación dentro de la cadena logística para fomentar el incremento de operaciones</p>	<p>OCP 5.1 Conectar al 100% la vía férrea existente con los terminales portuarios de DP World y APM Terminals</p> <p>OCP 5.2 Construcción de un centro de carga y descarga en Cerro de Pasco para el Ferrocarril Central Andino</p> <p>OCP 5.3 Entregar en concesión al sector privado la administración, operación, construcción y mantenimiento de la carretera Dv. Cerro de Pasco – Huánuco – Tingo María, de 231 Km. de longitud.</p> <p>OCP 5.4 Mejoramiento y rehabilitación a nivel de asfaltado de los tramos que conforman la carretera Tingo María - Pucallpa.</p>	<p>OCP 6.1 Interconectar la Av. Gambeta con Av. Canta Callao</p> <p>OCP 6.2 Interconectar la Av. Morales Duarez con la Vía de Evitamiento a través de Vía Parque Rímac</p> <p>OCP 6.3 Reasignar la Av. Atalaya como vía exclusiva para transporte de carga</p> <p>OCP 6.4 Reorganizar el tráfico en la Av. Manco Cápac en tres carriles exclusivos para el ingreso y salida del Puerto del Callao</p>	<p>OCP 7.1 Desarrollar nuevas áreas de almacenaje de contenedores dentro de los terminales portuarios del Puerto del Callao</p> <p>OCP 7.2 Construcción de un silo de almacenamiento de 90,000 TM de capacidad para granos</p> <p>OCP 7.3 Reducción de costos a través de la optimización de procesos de los operadores portuarios del Puerto del Callao</p> <p>OCP 7.4 Realizar convenios con las tres principales líneas navieras: Hapag Lloyd, Maersk, MSC para fomentar las rutas comerciales</p>	<p>OCP 8.1 Construcción de área de recepción y almacenamiento o de contenedores vacíos en la zona de Huachipa</p> <p>OCP 8.2 Construcción de área de recepción y almacenamiento o de contenedores vacíos en la zona de Lurín</p> <p>OCP 8.3 Construcción de área de almacenamiento o de contenedores vacíos en la zona de Ancón</p>	<p>OCP 9.1 Integrar en una plataforma única de comunicación a las entidades privadas y públicas</p> <p>OCP 9.2 Integrar en una plataforma única de comunicación a las entidades privadas y privadas</p> <p>OCP 9.3 Integrar en una plataforma única de comunicación a las entidades públicas y públicas</p> <p>OCP 9.4 Integración de la comunidad portuaria a través del Port Community System</p>	<p>TABLERO DE CONTROL</p> <p>Perspectiva Financiera</p> <p>Perspectiva del Cliente</p> <p>Perspectiva Interna</p>	

Aprendizaje de la Organización	32 movimientos en promedio a 45 por hora								Aprendizaje de la Organización
	OCP 2.5 Construcción de un silo de almacenamiento de 90,000 TM de capacidad para granos			OCP 5.5 Mejoramiento de centro de almacenaje y distribución de carga aledaña al Puerto del Pucallpa		OCP 7.5 Incrementar el cabotaje de TEU a 25000 anuales, proveniente de los puertos de Salaverry, Matarani, Ilo y Arica			
				OCP 5.6 Construcción del Nuevo Puerto de Pucallpa					
Recursos									
Estructura Organizacional									
Planes Operacionales									



El Puerto del Callao debe potenciar sus ventajas competitivas frente al resto de puertos de la región. El análisis interno evidencia que el Puerto del Callao está administrado por operadores portuarios de clase mundial que cuentan con una amplia experiencia a nivel global en la gestión portuaria así como respaldo financiero.

El Puerto del Callao presenta las siguientes debilidades: (a) infraestructura portuaria deficiente, a pesar de que en la actualidad los terminales portuarios del Puerto del Callao se encuentran concesionados a operadores portuarios de primer nivel mundial, este todavía no cuenta con una infraestructura portuaria eficiente ya que en la actualidad el Terminal Norte no cuenta con zonas de atraque adecuados y el Terminal Sur no se encuentra completamente desarrollado; (b) infraestructura extra portuaria, el Puerto del Callao presenta una infraestructura extra portuaria deficiente debido a que la carencia de zonas de acceso rápido exclusivos para el transporte de mercancías desde y hacia el puerto, lo cual genera retrasos y costos adicionales al comercio exterior; (c) el Puerto del Callao no está conectada con la red ferroviaria nacional, lo cual le resta competitividad; (d) no existe un sistema que integre las operaciones de comercio exterior entre los integrantes comunidad portuaria, tanto de los sectores público y privado y (e) el factor humano es pieza clave en el desarrollo de las operaciones portuarias, creando una dependencia entre el Puerto del Callao y los diversos gremios y sindicatos, como es el caso de los estibadores.

Una de las estrategias planteadas está enfocada en el desarrollo del comercio exterior con los países de la región, como lo es Brasil, debido a su cercanía y conexión fluvial, buscando ser una ruta alterna para el transporte de mercancías hacia el Pacífico y viceversa.

Se debe descongestionar el tránsito de vehículos en la zona aledaña al Puerto del Callao para dinamizar la cadena logística y eliminar el cuello de botella que ha sido trasladado a los exteriores del puerto. Sabemos que la red ferroviaria es el medio de

transporte más económico y directo para el transporte no solo de carga general sino de contenedores.

Para incrementar la competitividad del Puerto del Callao se debe disminuir de costos dentro de la cadena logística. Mejorar los procesos extra portuarios, como parte de la mejora continua, para lograr costos de clase mundial que promuevan el desarrollo de los productos peruanos hacia el mundo.

Por último, la tecnología es una herramienta que no es ajena a la actividad portuaria, se debe conectar a la comunidad portuaria dentro de un sistema integrado tanto para funciones administrativas como operativas y así potenciar el manejo de la información dentro de los procesos de importación y exportación de mercancías.

10.3 Recomendaciones Finales

Para lograr que el Puerto del Callao incremente su eficiencia y competitividad deberá implementar el presente Planeamiento Estratégico del Puerto del Callao. El cual tiene una perspectiva integral de la comunidad portuaria para potenciar los procesos de comercio exterior.

A su vez, el Puerto del Callao debe completar el plan de desarrollo en infraestructura portuaria y a su vez desarrollar el plan de infraestructura extra portuaria, integrando así a la comunidad portuaria.

El Puerto del Callao debe desarrollar la conexión con la red ferroviaria nacional para el manejo de carga contenerizada y general. A su vez desarrollar una red vial eficiente para fomentar el ingreso y salida de mercancías desde y hacia las principales ciudades del país y a su vez interconectar los terminales portuarios con la red ferroviaria y el eje Amazonas ramal Centro con el Puerto de Pucallpa para un tráfico fluvial con la ciudad de Manaus en Brasil.

Para que el Perú pueda elevar el nivel de competitividad uno de los pilares a mejorar es la infraestructura para lo cual se debe desarrollar el plan de desarrollo del Puerto del

Callao, el que contribuirá a elevar dicho pilar y con ello la competitividad del País. Por otro lado, es importante reestructurar los procesos portuarios para optimizar costos y tiempos.

Para mejorar la integración de la comunidad portuaria es necesario contar con una estructura matricial dividida por comité y encabezados por la Autoridad Portuaria Nacional con el fin de integrar a todos los miembros; es necesario también, crear un único canal de comunicación en tiempo real, a través del Port Community System.

10.4 Futuro del Puerto del Callao

El Puerto del Callao será un puerto altamente tecnológico donde el factor humano pierda protagonismo y a su vez cuente con la infraestructura adecuada para recibir mega embarcaciones, para lo cual se contará con los mejores tiempos de carga y descarga de la región. Alineada con esta mejora, el Puerto del Callao tendrá los menores costos logísticos para las mercancías de importación, exportación y trasbordo de Sudamérica, creando una ventaja competitiva para los productos nacionales. La industria nacional en las ciudades y provincias adyacentes a la ciudad de Lima se verán fortalecidas y contarán con redes de viales de comunicación más ágiles desde y hacia el puerto y con centros de almacenaje de contenedores vacíos descentralizados. La comunidad portuaria contará con un único sistema de comunicación, con la cual las principales entidades públicas y privadas asociadas al comercio internacional, podrán canalizar en tiempo real toda la información necesaria para optimizar y dinamizar el comercio internacional. La ciudad del Callao convivirá en forma armoniosa con el puerto garantizando el cuidado del medio ambiente y la salud pública de la población. Hacia el 2025 el Puerto del Callao será el puerto de mayor competitividad de Latinoamérica, contribuyendo al desarrollo económico del país, siendo la puerta de ingreso y salida más importante del Pacífico hacia Brasil.

Referencias

América Economía (2015). *Conozca el ranking de los mejores puertos de américa latina*.

Recuperado de

<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/>

[conozca-el-ranking-2015-de-los-mejores-puertos-de-america-latina](http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-el-ranking-2015-de-los-mejores-puertos-de-america-latina)

APM Terminals Callao. (2016). *Certificaciones*. Recuperado de

<https://www.apmterminalscallao.com.pe/default.aspx?id=17&articulo=10>

APM Terminals Callao. (2015). *Especificaciones del terminal*. Recuperado de:

<https://www.apmterminalscallao.com.pe/default.aspx?id=22&articulo=13>

APM Terminals Callao (2015). *Líneas navieras*. Recuperado de

<https://www.apmterminalscallao.com.pe/default.aspx?id=24&articulo=14>

APM Terminals Callao. (2015). *Plan de Negocios 2015 APM Terminals Callao*. Presentación de plan de negocios para OSITRAN. Lima, Perú.

APM Terminals Callao. (2015). *Reglamento de Operaciones*. Recuperado de la página web

de APM Terminals Callao: www.apmterminalsacallao.com

APM Terminals Callao. (2015). *Quiénes somos*. Recuperado de

<https://www.apmterminalscallao.com.pe/default.aspx?id=13&articulo=1>

APM Terminals Callao. (2015). *Valores*. Recuperado de

<https://www.apmterminalscallao.com.pe/default.aspx?id=62&articulo=56>

APM Terminals Callao. (2015). *Visión – misión*. Recuperado de

<https://www.apmterminalscallao.com.pe/default.aspx?id=9&articulo=7>

Amorrortu, E. (2013, 15 de julio). ¿En realidad el Puerto del Callao es el hub de la región? *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/realidad-puerto-callao-hub-region-noticia-1604132>

Arana, I. (2015,27 de julio). ¿Qué está pasando en China? *El Mundo*. Recuperado de <http://www.elmundo.es>

Arechavala, R. (2014). *Procesos de clusterización en Jalisco. Retos del aprendizaje y la colaboración interempresarial*. México: Editorial Universitaria de la Universidad de Guadalajara

Autoridad Portuaria de Guayaquil. *Institucional*. Recuperado de <http://www.apg.gob.ec/institucional/acerca>

Autoridad Portuaria Nacional. (2015). *Organigrama Institucional*. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/web/apn/organigrama-institucional>

Autoridad Portuaria Nacional. (2014). *Estadísticas del movimiento de naves atendidas por la Autoridad Portuaria Nacional a nivel nacional* (Reporte RN 002). Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_1_id=22295&folderid=3873654&name=dlfe-13608.pdf

Autoridad Portuaria Nacional, Consorcio Modernización Portuaria. Estudio de Costos y Sobrecostos de la Cadena de Servicios Logísticos en los Terminales Portuarios de Uso Público. Rev.1.0. *Capítulo 8 Ámbito Portuario: Costos que asumen los consignatarios de la carga alrededor de Terminal Portuario del Callao* (p.VIII 1-XIII 8). Lima, Perú.

Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Hoja de resumen de indicadores*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/estadisticas/nedd/hojas.htm>

Banco Central de Reserva del Peru (2015). Producto Bruto Interno del 2007 al 2015. Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/estadisticas/cuadros-estadisticos/nc_082.xls

Banco Central de Reservas del Perú. (2015). *Reporte de Inflación Panorama Actual y Proyección Macroeconómicas 2015-2017*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/publicaciones/reporte-inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

Bolaños, A. (2015, 07 de octubre). El frenazo de los emergentes enfría el crecimiento mundial. *El País*. Recuperado de <http://www.elpais.com>

Callao: inician construcción de túnel en la Av. Néstor Gambetta. (2014, 29 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/obras/callao-inician-construccion-tunel-av-nestor-gambetta-noticia-1775064>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN (2015). El Perú en los indicadores mundiales. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/peru-indicadores-mundiales>

Centro Nacional de la Competitividad – CNC (2013). *Elaboración de un mapeo de clústers en el Perú*. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/informe%20final%20mapeo%20clusters.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2015). *Ranking de puertos. Los Top 20 en América Latina y el Caribe en 2014*. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/infografias/ranking-de-puertos-los-top-20-en-america-latina-y-el-caribe-en-2014>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2015, 21 de diciembre). *ECLAC Logistics Profile Chile* (pp. 1-16).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2015, 21 de diciembre). *ECLAC Logistics Profile Perú* (pp. 1-18).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2015, 21 de diciembre). *ECLAC Logistics Profile Bazil* (pp. 1-20).

- CONCYTEC. (2005, noviembre). *Plan nacional estratégico de ciencia, tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo humano* (pp. 13-83). Lima, Perú.
- Congreso de la Republica. (2013, 14 de octubre). *Proyecto de Ley 2774/2013 Ley de Promoción del Cabotaje en las Operaciones de Comercio Exterior*. Lima, Perú.
- Consejo de Ministros. (2015, 28 de abril). *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018* (pp. 10-110). Lima, Perú.
- Cruz, D., & Castro, P. (2011, 17 de mayo). *Lima recibirá a mil empresarios en cumbre China-América Latina. El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/758811/noticia-lima-recibira-mil-empresarios-cumbre-china-america-latina_1
- Chappuis, E. (2012, 15-16 de marzo). *DP World*. Presentado en la Séptima Reunión de la Comisión Interamericana de Puertos. Lima, Perú.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Education.
- Diez innovaciones que cambiarán la sociedad del 2015. (2014, 20 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/diez-innovaciones-que-cambiaran-sociedad-2025-2105988>
- Dubai Ports World. (2015). *About*. Recuperado de <http://web.dpworld.com/about-dp-world/vision-purpose-and-values/>
- Dubai Ports World Callao. (2010). *Policies and procedures. Código de ética*. Recuperado de <http://web.dpworld.com/>
- Dubai Ports World Callao. (2015). *Plan de Negocios 2015 de DP World Callao*. Presentación de plan de negocios para OSITRAN. Lima, Perú.

Dubai Ports World Callao. (2010, 27 de mayo). *Reglamento de Operaciones de DP World Callao*. Aprobado por la Autoridad Portuaria Nacional. Callao, Perú.

Economía Chilena crecería 2,75% en 2016. (2015, 10 de mayo). *América Economía*.

Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/economia-chilena-creceria-275-en-2016>

Economía mexicana continúa en fase de debilidad. (2015, 10 de mayo). *América Economía*.

Recuperado de

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/economia-mexicana-continua-en-fase-de-debilidad>

El Banco Mundial. (2013). *Gasto público en educación, total (% del PBI)*. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/se.xpd.totl.gd.zs/countries/pe?display=graph>

El Banco Mundial. (2014). *Connecting to Compete 2014 Trade. Logistics in the Global Economy the Logistics Performance Index and Its Indicators*. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. New York, USA.

El Banco Mundial. (2014). Usuarios de Internet (por cada 100 personas). Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/it.net.user.p2>

El Comercio (2014, mayo 29). Inauguran muelle y faja transportadora de minerales en

Callao. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/inauguran-muelle-y-faja-transportadora-minerales-callao-noticia-1732794>

Ernst & Young. (2015). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016*. Ministerio de Relaciones Exteriores. Lima, Perú.

Escudero, M. (2015). *País emergente vs País Fronterizo*. 08 de octubre de 2015, de Diario El Comercio. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/opinion/pais-emergente-vs-pais-fronterizo-melvin-escudero-noticia-1834866>

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

García, M., Navarrete, D. & Hernández, G. (2006). La relevancia de la tecnología en la competitividad empresarial. Recuperado de <http://www.riico.org/memoria/sexto/riico-9902.pdf>

Informe: el vía crucis del transporte de carreteras en el Perú. (2015, 29 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/accidentes/vias-crucis-noticia-1800724>

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2015). *Estadísticas*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2015). *Estadísticas Población y Vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Ley 27866. Ley del Trabajador Portuario. Ministerio del Trabajo. (2003).

Ley 27943. Ley del Sistema Portuario Nacional. Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2013).

Llona, J. (2015, 2 de agosto). International Business Management Summit 2015. En Aranibar, P. (Presidente), *Logística de Puertos – operación en el Perú*. Conferencia realizada en la Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

Matarani moverá el 10% de la producción mundial de cobre. (2015, 28 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/negocios/matarani-movera-10-produccion-mundial-cobre-noticia-1844285>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – Mincetur (2015). *Evolución de las*

Exportaciones (pp. 1-8). Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/documentos/comercio/rm_expo_mayo_2015.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – Mincetur (2015) *¿Qué acuerdos comerciales tenemos?* Recuperado de

<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2015). *100 Preguntas de la Alianza del Pacífico*. Recuperado de:

<http://www.mincit.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=7180>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Presupuesto Público*. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=section&id=31&Itemid=100751&lang=es

Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2013). *Anuario Estadístico 2013*. Oficina de Estadística del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Lima, Perú.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2011). *Contrato de garantía con APM*

Terminals Callao. Recuperado de

<https://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/contratos/dp%20world/contrato%20de%20concesion.pdf>

Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2015). *Ferrocarril del Centro*. Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe>

Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2014). *Infraestructura Nacional Ferroviaria*

2014. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe>

- Ministerio del Ambiente. (2014). *Infografía de la estrategia nacional ante el cambio climático*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/infografia-de-la-estrategia-nacional-ante-el-cambio-climatico/>
- Ministerio del Ambiente. (2014, diciembre). *Primer Informe Bienal de Actualización del Perú a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático*. Dirección General de Cambio Climático, Desertificación y Recursos Hídricos.
- OSITRAN. (2015). Portal Web. Recuperado de <http://www.ositran.gob.pe/>
- Patiño, E. (2015, 13 de noviembre). *Planes Estratégicos y Desarrollo Portuario*. Presentación en clases para CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Pilares, H. (2015, 21 de mayo). Tren bioceánico Perú-Brasil: todo lo que se sabe del proyecto. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/mundo/latinoamerica/tren-bioceanico-peru-brasil-todo-lo-que-se-sabe-proyecto-noticia-1812887>
- ProInversión. (2015). *Estadísticas generales*. Recuperado de [http://www.proinversion.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/estadisticas_ied/junio2015/sald_o%20de%20inversi%c3%b3n%20extranjera%20directa%20por%20pa%c3%ads%20de%20domicilio%201980%20%20junio%202015%20\(millones%20de%20us\\$\).xls](http://www.proinversion.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/estadisticas_ied/junio2015/sald_o%20de%20inversi%c3%b3n%20extranjera%20directa%20por%20pa%c3%ads%20de%20domicilio%201980%20%20junio%202015%20(millones%20de%20us$).xls)
- ProInversión (2015, 09 de marzo). *Oportunidades de Inversión en Infraestructura pública y servicios públicos- ProInversión 2015-2017*. Lima, Perú.
- ProInversión (2015, julio). *Proyecto zona de actividades logísticas y antepuerto del Puerto del Callao*. Lima, Perú.
- Ponce Talancón, H. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006.

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

<http://www.portofantwerp.com/en/port-antwerp>

Port of New York and New Jersey. (2015). *About the port*. Recuperado de [http://](http://www.panynj.gov/)

www.panynj.gov/

Port of Rotterdam. (2015). *The port*. Recuperado de

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

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo: Edición actualizada y aumentada* (pp.219-263).

Bilbao, España: Deusto.

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

(2015, 23 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/puerto-callao-ocupa-sexto-puesto-america-latina-movimiento-contenedores-2135482>

Puerto Valparaíso. (2015). *Estadísticas*. Recuperado de

<http://www.puertovalparaiso.cl/weblectorrealinfo/tapa.aspx?sitio=49&edicion=75&cuervo=502>

Puerto Valparaíso. (2014). *Memoria comparativa*. Recuperado de

<http://www.puertovalparaiso.cl/weblectorrealinfo/tapa.aspx?sitio=49&edicion=75&cuervo=480>

Puerto Valparaíso. (2015). *Plan de desarrollo puerto Valparaíso*. Recuperado de

<http://www.puertovalparaiso.cl/weblectorrealinfo/tapa.aspx?sitio=49&edicion=75&cuervo=493>

Resolución Ministerial N° 514-2015 MTC/01.02. Plan Nacional de Desarrollo Ferroviario.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015).

Sanchez, F. (2015, 7 de enero). El 40% de la red vial nacional aún no está pavimentada. Peru

21. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/40-red-vial-nacional-aun-no-esta-pavimentada-2164583>

Schwab, K. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. World Economic Forum. Suiza.

Sepa qué es y cómo funciona la economía naranja en Colombia. (2015, 10 de mayo). *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/sepa-que-es-y-como-funciona-la-economia-naranja-en-colombia>

Shanghai International Port. (2015). *Corporate*. Recuperado de <http://www.portshanghai.com.cn/en/channel1/channel11.html>

The Maritime and Port Authority of Singapore. (2015). *Maritime Singapore*. Recuperado de http://www.mpa.gov.sg/sites/global_navigation/maritime_singapore.page

Transportadora Callao. (2014, 13 de febrero). *Reglamento de Operaciones (REOP) Terminal Portuario Transportadora Callao S.A. - TCSA*. Aprobado por la Autoridad Portuaria Nacional.

Transportadora Callao. (2015). *Misión*. Recuperado de <http://transportadoracallao.com.pe>

Transportadora Callao. (2015). *Nuestro Terminal*. Recuperado de <http://transportadoracallao.com.pe>

Transportadora Callao. (2015). *Plan de Negocios 2015 de Transportadora Callao*. Presentación de plan de negocios para OSITRAN. Lima, Perú.

Vuce. (2010). *Ventanilla Unica de Comercio Exterior*. Recuperado de <https://www.vuce.gob.pe/>

Werner, A. (2015, 10 de agosto). América Latina y el caribe ajustando bajo presión. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/america-latina-y-el-caribe-ajustando-bajo-presion>

Wilmsmeier, G. & Sánchez, R. (2015, setiembre). Capacidad de contenedores en las rutas principales de América del Sur: los desafíos para el sistema portuario. *Boletín Marítimo y Logístico* 58. Unidad de Servicios de Infraestructura.

World Economic Forum. (2015). *Report Highlights - The Global Competitiveness Index 2015–2016 Rankings*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/report-highlights/>



Apéndice A:

Entrevista al Gerente General – NAVESUR

Sr. Juan Carlos Salazar

Fecha 24 de noviembre de 2016

1. *¿Cómo cliente de APM Terminals, podrías indicarnos? ¿Cuál es el alcance que tienen con ustedes?*

APM es el estibador, lamentablemente no tiene el control de los estibadores, como los tenía estas compañías independientes como Cosmos, Ransa, Tramarsa, que eran empresas de estiba muchas de ellas con terminales de almacenamiento, entonces nos ofrecían el paquete completo. Nosotros necesitamos un terminal de almacenamiento de vacíos, otro para que nos hagan las reparaciones, que nos recepcionen los contenedores refrigerados, y un agente portuario que se encargue de la recepción de la nave, de los alimentos, de la gestión de la entrada y salida de los tripulantes, enviar a los prácticos para que arriben las naves, los remolcadores, si traemos cargas peligrosas que ellos se encarguen de cumplir con los procedimientos que ya están establecidos, y una serie de servicios. Pero lamentablemente, APM no tiene control sobre los estibadores, entonces esto genera mucho más retraso en las operaciones.

2. *¿Qué beneficios ha traído APMT?*

APM si ha traído beneficios al puerto, como un mayor control en las operaciones del puerto, mayor seguridad, más tecnología, ha traído esas grúas móviles, ha trabajado en el calado para que ingresen naves post panamá, hay una infraestructura e inversión importante que nos va a servir y que actualmente nos sirve, por eso es que nosotros hemos podido zarpar en vez de un barco con grúas con un barco sin ellas, y con esas grúas se supone que en vez de trabajar 60 horas podemos sacar el barco en 40 horas, pero eso depende del expertiz de los grueros que trabajen, ahora todo depende de los grueros que nos asigne APM..

Por ejemplo acaba de zarpar un barco el fin de semana que debió haber salido dos horas de lo que salió y esto se debe al expertiz del gruero.

3. *¿Y el expertize se debe a que las maquinas son nuevas, no las conocen?*

Estas grúas necesitan conseguirse un gruero que con la experiencia necesaria que pueda lograr el rendimiento que esas máquinas puedan obtener, hay una capacitación que dura meses. Es decir si tienes alguien nuevo que recién está empezando el rendimiento será lento, estamos hablando de una diferencia de tal vez quince movimientos por hora. Esta falta de manejo de APM en realidad es un cáncer que heredaron ellos, el tema de los sindicatos, no es culpa de ellos haber recibido los sindicatos. Por ejemplo, DPW es un mundo totalmente diferente ellos no tienen un sindicato como el que tiene APM y por ello puede trabajar tranquilamente. Aquí estamos sujetos a huelgas, la última que tuvimos duro un mes y medio, tuvimos que trabajar con personal de la marina. En realidad se pierde millones como país y como naviera.

4. *¿Y esos estibadores de quien dependen?*

Dependen de APM. Pero al ser un sindicato con bastante poder, hacen lo que quieren. Nos hacen perder el tiempo porque se van antes que acabe el turno, muchos de ellos son delincuentes, drogadictos, y no los puedes sacar. He recibido reclamos del capitán que no hay control en sus actividades.

5. *¿Cuál debería ser el estándar de movimientos por hora?*

Depende, nuestras grúas deben hacer quince movimientos por hora. Pero estamos haciendo seis o siete,, y esto se debe a que APM no siempre nos puede otorgar grueros con experiencia, siempre los para rotando y esto hace que haya una deficiencia tremenda. El impacto para nosotros es alto, porque cuando empezamos y teníamos no más de cuarenta y ocho horas de operaciones con el barco full, ahora tenemos operaciones de sesenta y sesenta y cinco horas, y eso significa para nosotros que no podamos cumplir con el cruce en el canal

de Panamá en las reservas que teníamos, lo que nos genera moras, nos genera que hagamos menos viajes al año hagamos los costos los dividimos en menos barcos.

6. *¿Qué otros problemas aparte de los mencionados tiene?*

Pero el gran problema del puerto también es el acceso. Es cuestión de tiempo para que colapse. Nosotros tenemos camiones y la verdad es que es imposible hacer utilidades como las que quisiera hacer cualquier empresario en cualquier parte del mundo, porque te demoras hasta medio día para retirar un contenedor. (doce horas). En el tema del transporte me parece que el gobierno no está haciendo nada al respecto.

Hay un nuevo plan en APM, me parece que es para que esperen dentro de la terminal ciento ochenta camiones, hay un sistema nuevo para que hayan más entradas a APM, y con eso esperan descongestionar las colas y que la atención sea más rápido. Esto será implementado en enero del 2016. Esperemos que cumplan.

7. *¿Cómo planifica APM con ustedes?*

Nosotros le enviamos la información, con la declaración de todos los contenedores, los *commodities*, la carga seca, la refrigerada, nosotros le presentamos el plan de estiba que ellos deben de validar, la cantidad de horas que se va a quedar la nave, después ellos cargan la información en su sistema, luego ellos elaboran e plano final y se valida con la información del barco y ya con eso estamos listos para arrancar con las operaciones.

8. *¿Hay algún tipo de mora por asignación de muelle?*

Nosotros compramos ventanas de atraque. Las líneas regulares pero que no llegan en día fijo, entonces a pesar de ser regulares debíamos competir con barcos cementeros que se quedan semanas trabajando aquí y no teníamos esa prioridad, es imposible sostener un servicio que no tuviera seguridad de atraque y con la congestión que hay porque APM tiene muchos más barcos de los que habían antes. Por el crecimiento económico que ha existido. Bueno tuvimos que coordinar con OSITRAN para que nos faciliten una ventana. Nosotros

pagamos una cantidad importante, y tenemos que cumplir con un procedimiento, nosotros avisamos una semana antes , entonces yo puedo sostener un itinerario que puedo avisar a mis clientes.

9. *¿Cuál es el canal de comunicación con APM? Es eficiente?*

Nuestro agente de operaciones coordina directamente con la gente de APM. Bueno, yo creo que estamos mejorando en eficiencia. Como no somos una naviera muy grande no siempre nos daban la importancia del caso. Pero hoy en día los notamos un poco más interesados.

10. *¿Qué impresión tienes de la alta dirección de APM?*

Es gente que tiene experiencia en el negocio. Tienen muchos temas por resolver, y en esa lista de prioridades no siempre somos, pero ya nos están dando la importancia, y tenemos un canal de comunicación más fluido.

11. *¿En cuanto a las ventas?*

No tenemos un sectorista. Siento que están trabajando para mejorar pero tienen otras prioridades que le van a permitir funcionar.

12. *¿Si ustedes se convirtieran en una agencia que solo mueve contenedores, seguirían con APM o se irían con DPW?*

Por el tema de los estibadores, me iría a DPW. Lo que malo es que DPW solo tiene un muelle y no tiene la infraestructura que tiene APM, tiene ventanas muy pequeñas.

13. *¿Los sistemas de seguridad?*

APM es un sistema bastante seguro, tiene menos robos, creo que DPW ha tenido más incidencias con el tema de drogas. Si bien es cierto han instalado cámaras pero ellos son juez y parte, y deberían mejorar y ser más transparentes al respecto.

14. *¿Callao, puerto HUB?*

Esta geográficamente bien ubicado, pero al ser hub se incrementaría el volumen de operaciones y con estos accesos, solo acercaría la fecha del colapso, y al gobierno no le interesa.

Entrevista al Gerente General – IPH GRUPO LOGISTICO

Sra. Belissa Pando

Fecha 10 de noviembre de 2015

1. *¿Cuál es la relación de tus actividades con el Puerto del Callao?*

Nosotros como un operador logístico prestamos servicios complementarios a la actividad portuaria, dentro del alcance de nuestras operaciones brindamos agenciamiento de carga internacional, agenciamiento de aduana y transporte local. Como agente de carga utilizamos al Puerto del Callao para el embarque y desembarque de la carga de nuestros clientes: importadores y exportadores, ya sea en la modalidad de carga contenerizada, carga suelta o consolidada o carga sobredimensionada. Como agente de aduana, el Puerto del Callao es el umbral de ingreso y salida de las mercancías que pasan por un estricto control de la Superintendencia General de Aduana y nosotros actuamos en representación del importador o exportador. Como transportista terrestre, mayormente nos abastecemos de carga del Puerto del Callao hacia los almacenes de nuestros clientes. En conclusión, tenemos una relación muy estrecha por el Puerto del Callao, incluso mayor, a la de un importador o exportador.

2. *¿Cuáles son tus apreciaciones sobre la gestión de los operadores portuarios?*

Nosotros venimos operando por más de diez años en el mercado peruano, y durante estos diez años hemos vivido la época de Enapu como único operador portuario, hoy en día notamos un cambio radical en la gestión del Puerto del Callao, gestión que aún no es excelente pero esperamos que en el corto plazo se estandarice y optimice. Sabemos de planes de mejora que estarían aplicando tanto DP World como APM Terminals.

3. *¿Cuáles son los problemas que afronta actualmente el Puerto del Callao?*

Según nuestro punto de vista, existen dos problemas importantes: congestión vial a las afueras del puerto, alto grado de delincuencia tanto en la zona aledaña como dentro de las operaciones portuarias. Hemos sufrido en carne propia el robo de componentes de nuestros propios camiones a las afueras del puerto, así como robo de mercancías dentro de las instalaciones de estos operadores portuarios.

4. *¿Desde el alcance de tus operaciones, qué podría mejorar en el Puerto del Callao o en su entorno?*

Hay muchos aspectos por mejorar, creemos que existe aún mucha burocracia lo cual repercute en las operaciones, no existe un sistema único donde se pueda acceder a todos los servicios que brinda el puerto. Por ejemplo APM tiene un proceso para el retiro de cargas muy engorroso, no aceptan transferencias de dinero e incluso no tienen un banco dentro de sus instalaciones. DP World tiene problemas con la asignación de citas para el retiro de contenedores de importación, generando sobre costos para los clientes finales. Esto sumado a la gran congestión que existe afuera de ambos terminales portuarios. Es necesario un reordenamiento del tráfico vehicular en las zonas aledañas al puerto: Gambetta, Manco Cápac, Atalaya.

5. *¿Qué factores de éxito tiene el Puerto del Callao con respecto a los demás puertos de la región?*

Definitivamente casi toda la industria nacional se concentra en la ciudad de Lima, entonces el Puerto del Callao, tiene un mercado cautivo enorme, y una industria cada vez más creciente no tiene una competencia notoria como el caso de Valparaíso y San Antonio. Se encuentra bien ubicado, en el centro del país, por donde las cargas de las diversas regiones pueden acceder rápidamente. El sector de servicios complementarios a la operación portuaria es enorme, existen más de 400 agencias de aduana registradas en la Sunat, una

oferta grande de transporte terrestre. La Sunat ha modificado recientemente la Ley General de Aduana, con la cual busca dinamizar los procesos de nacionalización y brindar mayor seguridad en el manejo de las cargas, los cuales son sensibles a temas de contaminación, como es el caso de narcotráfico.

