

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Puerto de Iquitos

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

PRESENTADA POR

Luis Alberto Avalos Alejos

Dietter Kudmar Chávez Sierra

Michael Edinson Dueñas Huaroto

Ray Howen Sotelo Pejerrey

Asesor: Rubén Guevara

Surco, Febrero 2016

Resumen Ejecutivo

Los puertos representan la puerta principal de acceso al comercio internacional mundial, y en el caso del Puerto de Iquitos la puerta principal para el abastecimiento de productos masivos y de primera necesidad en la región Loreto. La tesis plantea como problema principal, la competencia desleal que generan los cerca de 60 embarcaderos informales que existen en la bahía de Iquitos, y que mueven un 80% del comercio portuario en la zona, abasayando largamente al Terminal Portuario de Enapu y generándole pérdidas millonarias al Estado peruano.

Se desarrolla el Plan Estratégico para el Puerto de Iquitos desde el año 2016 al 2025, para ayudar a posicionarlo en el sector portuario, mediante la eficiencia y productividad de sus actividades de carga y descarga, y ayudando a fortalecer el sistema de transporte multimodal del cual forma parte el puerto.

Para este trabajo se utilizó el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico propuesto por el Dr. Fernando D'Alessio, el cual planteó que es necesario entender la situación actual de la organización, para luego realizar el análisis interno y externo, y de esta manera poder definir los objetivos de largo plazo y las estrategias que permitirán alcanzar la situación futura deseada.

Finalmente, se concluye que el Puerto de Iquitos tiene el potencial suficiente para llegar a ser uno de los principales puertos de la Amazonía, aprovechando su ubicación estratégica, los recursos naturales de la región Loreto, y las instalaciones portuarias existentes, para de esta manera generar utilidades millonarias para la organización, valor para todos los involucrados, y aportando al desarrollo sostenible de la región Loreto.

Abstract

The ports are the main gateway to global international trade, and in the case of the Port of Iquitos the main to supply mass products and staple door in the Loreto region. The thesis presents the main problem, unfair competition generated by about 60 informal jetties that exist in the Bay of Iquitos, and move 80% of port trade in the area, long abasayando the Port Terminal Enapu and and may generate huge losses the Peruvian State.

The Strategic Plan for the Port of Iquitos runs from 2016 to 2025, to help position it in the port sector, through efficiency and productivity of their loading and unloading, and helping to strengthen the multimodal transport system which It is part of the port.

Sequential model proposed by Dr. Fernando D'Alessio, which states that it is necessary to understand the current situation of the organization, and then make the internal and external analysis Strategic Process was used for this work, and thus to define the long-term goals and strategies that will achieve the desired future situation.

Finally, it is concluded that the Port of Iquitos has the potential to become one of the leading ports in the Amazon, taking advantage of its strategic location, natural resources of the Loreto region, and the existing port facilities, to thereby generate millions in profits for the organization, value for everyone involved, and contributing to the sustainable development of the Loreto region.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General del Puerto de Iquitos	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	25
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	26
2.1 Antecedentes	26
2.2 Visión	28
2.3 Misión.....	28
2.4 Principios y Valores	28
2.5 Código de Ética	29
2.6 Conclusiones	30
Capítulo III: Evaluación Externa.....	31
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	31
3.1.1 Intereses nacionales	31
3.1.2 Potencial nacional.....	34
3.1.3 Principios cardinales.....	38
3.1.4 Influencia del análisis en el Puerto de Iquitos	40
3.2 Análisis Competitivo del País	41
3.2.1 Condiciones de los factores	41
3.2.2 Condiciones de la demanda	49
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	53
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	55

3.2.5 Influencia del análisis en el Puerto de Iquitos	58
3.3 Análisis del Entorno PESTE	60
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	60
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	63
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	65
3.3.4 Fuerzas tecnologías y científicas (T)	66
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	67
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	68
3.5 El Puerto de Iquitos y sus Competidores	69
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	70
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	71
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	71
3.5.4 Amenaza de los entrantes	71
3.5.5 Rivalidad de los competidores	72
3.6 El Puerto de Iquitos y sus Referentes	73
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	75
3.8 Conclusiones	77
Capítulo IV: Evaluación Interna	79
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	79
4.1.1 Administración y gerencia (A)	79
4.1.2 Marketing y ventas (M)	80
4.1.3 Operación y logística. Infraestructura (O)	81
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	84
4.1.5 Recursos humanos (H)	85
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	88

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	89
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	89
4.3 Conclusiones	90
Capítulo V: Intereses del Puerto de Iquitos y Objetivos de Largo Plazo	92
5.1 Intereses del Puerto de Iquitos	92
5.2 Potencial del Puerto de Iquitos.....	93
5.3 Principios Cardinales del Puerto de Iquitos	96
5.4 Matriz de Intereses del Puerto de Iquitos (MIO).....	99
5.5 Objetivos de Largo Plazo del Puerto de Iquitos.....	99
5.6 Conclusiones	104
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	106
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	106
6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	110
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	112
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	113
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	114
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	115
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	117
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	119
6.9 Matriz de Ética (ME).....	120
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	120
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	122
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MPC)	123
6.13 Conclusiones	125
Capítulo VII: Implementación Estratégica	127

7.1 Objetivos de Corto Plazo	127
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	127
7.3 Políticas de cada Estrategia	130
7.4 Estructura del Puerto de Iquitos	131
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	134
7.6 Recursos Humanos y Motivación	137
7.7 Gestión del Cambio	138
7.8 Conclusiones	140
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	142
8.1 Perspectivas de Control.....	142
8.1.1 Aprendizaje Interno.....	143
8.1.2 Procesos.....	143
8.1.3 Clientes.....	144
8.1.4 Financiera.....	145
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	146
8.3 Conclusiones	148
Capítulo IX: Competitividad del Puerto de Iquitos	149
9.1 Análisis Competitivo del Puerto de Iquitos.....	151
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto de Iquitos.....	159
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Puerto de Iquitos.....	161
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	161
9.5 Conclusiones	165
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	166
10.2 Conclusiones Finales.....	166
10.3 Recomendaciones Finales	172

10.4 Futuro del Puerto de Iquitos 174

Referencias.....176

Apéndice A: Entrevistas182

Apéndice B: Entrevistas186



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Naves Recibidas y Despachadas en los Principales Puertos del País</i>	7
Tabla 2	<i>Porcentaje de Naves por Arqueo Bruto en los Puertos Marítimos y Fluviales</i>	7
Tabla 3	<i>Relación de Embarcaderos y Terminales Portuarios del Puerto de Iquitos</i>	10
Tabla 4	<i>Volumen de Carga en los Principales Terminales Portuarios de Iquitos</i>	11
Tabla 5	<i>Matriz de Interés Nacional</i>	33
Tabla 6	<i>Reservas de Petróleo en Fase de Explotación (en MSTB)</i>	47
Tabla 7	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	69
Tabla 8	<i>Matriz del Perfil Competitivo</i>	75
Tabla 9	<i>Matriz del Perfil Referencial</i>	76
Tabla 10	<i>Composición de la Planilla de Trabajadores de Enapu</i>	87
Tabla 11	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	90
Tabla 12	<i>Matriz de Intereses del Puerto de Iquitos</i>	99
Tabla 13	<i>Participación y Volumen de Carga Proyectados del Puerto de Iquitos</i>	101
Tabla 14	<i>Proyección de las Utilidades del Puerto de Iquitos</i>	103
Tabla 16	<i>Matriz PEYEA</i>	111
Tabla 16	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	116
Tabla 17	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	118
Tabla 18	<i>Matriz de Rumelt</i>	119
Tabla 19	<i>Matriz de Ética</i>	120
Tabla 20	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	122
Tabla 21	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	124
Tabla 22	<i>Objetivos de Corto Plazo</i>	128
Tabla 23	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	129
Tabla 24	<i>Políticas de Cada Estrategia</i>	131

Tabla 25	<i>Impactos Negativos en el Puerto de Iquitos y sus Medidas de Mitigación</i>	135
Tabla 26	<i>Acciones para Transformar la Organización aplicado al Puerto de Iquitos</i>	139
Tabla 27	<i>Tablero de Control Balanceado del Puerto de Iquitos</i>	147
Tabla 28	<i>Resultados de Competitividad Regional en los Departamentos de la Selva</i>	149
Tabla 29	<i>Resultados por Pilares de la Región Loreto</i>	150
Tabla 30	<i>Naves Recibidas y Despachadas en los Puertos de la Amazonía y la Costa</i>	155
Tabla 31	<i>Plan Estratégico Integral</i>	167



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	xi
<i>Figura 1.</i> Ubicación de la ciudad de Iquitos en el Oriente Norte del Perú.....	1
<i>Figura 2.</i> La ciudad de Iquitos en 1910.....	2
<i>Figura 3.</i> Vista del Puerto de Iquitos en 1920	3
<i>Figura 4.</i> Vista superior de la ciudad Iquitos rodeada de tres ríos	3
<i>Figura 5.</i> Vista aérea de la bahía de Iquitos rodeada por los ríos Itaya, Nanay y Amazonas ..	4
<i>Figura 6.</i> Recorrido multimodal de la IIRSA Norte y parte de la IIRSA Centro.....	5
<i>Figura 7.</i> Movimiento de naves en los puertos de la Amazonia peruana.....	8
<i>Figura 8.</i> Vista superior de la ciudad Iquitos; al lado derecho el río Itaya.....	9
<i>Figura 9.</i> Terminal Portuario de Enapu – Iquitos.....	12
<i>Figura 10.</i> Interior del Terminal Portuario de Enapu – Iquitos.....	13
<i>Figura 11.</i> Embarcadero portuario José Silfo Alvan (Ex-Masusa)	14
<i>Figura 12.</i> Embarcadero portuario José Silfo Alvan (Ex-Masusa)	14
<i>Figura 13.</i> Embarcadero Puerto Artesanal Pesquero.....	15
<i>Figura 14.</i> Embarcadero portuario Henry	15
<i>Figura 15.</i> Embarcadero Henry. Nótese la forma informal de la descarga	16
<i>Figura 16.</i> Ubicación de los principales terminales portuarios de Iquitos.	16
<i>Figura 17.</i> Distribución del Terminal Portuario de Enapu – Iquitos.....	18
<i>Figura 18.</i> Ubicación de Iquitos y Manaus y la ruta comercial por el Amazonas.	20
<i>Figura 19.</i> Terminales informales en el Puerto de Iquitos	21
<i>Figura 20.</i> Niveles superficiales del río Amazonas e Itaya en la bahía de Iquitos.....	23
<i>Figura 21.</i> Profundidad crítica en el río Itaya en la salida del Puerto de Iquitos.	23
<i>Figura 22.</i> Stakeholders del Puerto de Iquitos.....	24
<i>Figura 23.</i> Densidad de flujos marítimos en el mundo.	31

<i>Figura 24.</i> Posibles rutas comerciales entre Brasil, Perú y China.....	33
<i>Figura 25.</i> Mapa Político de la región Loreto.....	43
<i>Figura 26.</i> Principales ríos en la región Loreto.....	44
<i>Figura 27.</i> Eje Multimodal Norte – IIRSA Norte y la Hidrovía Amazónica.....	45
<i>Figura 28.</i> Lotes petroleros en Loreto; en exploración, en explotación y por licitar.....	46
<i>Figura 29.</i> Embarcaderos informales en el Puerto de Iquitos.....	49
<i>Figura 30.</i> Principales vías del Perú, sectores relacionados y afines.....	56
<i>Figura 31.</i> Competidores - Puerto de Pucallpa.....	73
<i>Figura 32.</i> Excesivos días de estacionamiento de las naves en el TP de Enapu – Iquitos.....	82
<i>Figura 33.</i> Vista de los dos muelles del Terminal Portuario de Enapu – Iquitos.....	83
<i>Figura 34.</i> Organigrama de Enapu.....	86
<i>Figura 35.</i> Proyecciones de carga en el Pto. de Iquitos y Enapu (actual y proyectada).....	101
<i>Figura 36.</i> Matriz PEYEA del Puerto de Iquitos.....	112
<i>Figura 37.</i> Matriz BCG del Puerto de Iquitos.....	113
<i>Figura 38.</i> Matriz IE del Puerto de Iquitos.....	114
<i>Figura 39.</i> Matriz GE del Puerto de Iquitos.....	115
<i>Figura 40.</i> Vista del Puerto de Pucallpa – empresa Logística Peruana del Oriente.....	123
<i>Figura 41.</i> Estructura Organizacional propuesta para el Puerto de Iquitos.....	133
<i>Figura 42.</i> Contaminación en el Puerto de Iquitos (1).....	134
<i>Figura 43.</i> Contaminación en el Puerto de Iquitos (2).....	136
<i>Figura 44.</i> Perspectivas de control y su relación.....	143
<i>Figura 45.</i> Potenciales Clústeres del Puerto de Iquitos.....	162
<i>Figura 46.</i> El Futuro del Puerto de Iquitos.....	175

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.

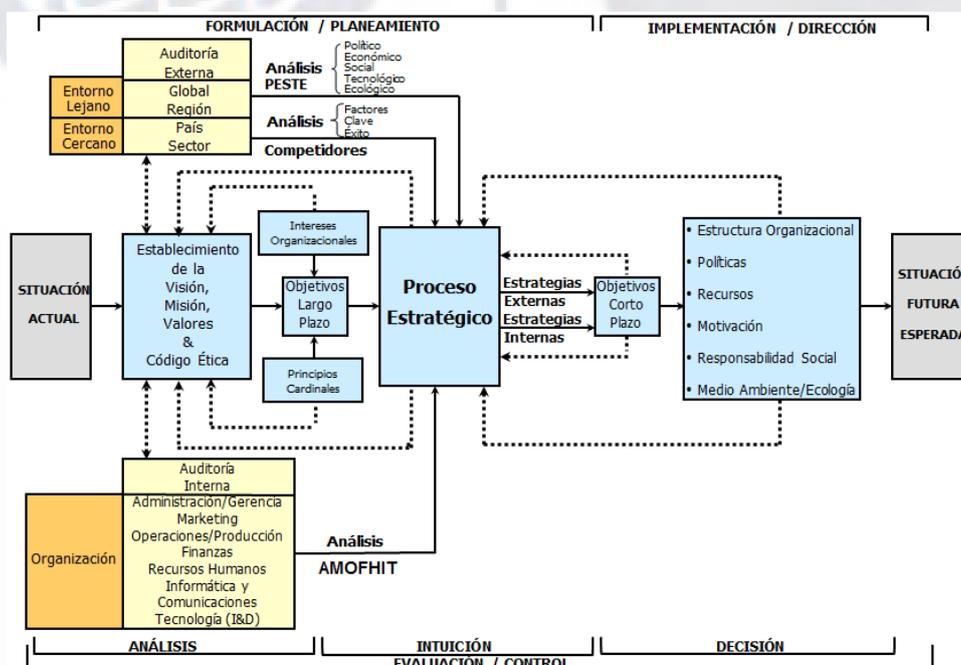


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

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 de Iquitos

1.1 Situación General

Las dos ciudades más grandes e importantes de la Amazonía Peruana son Pucallpa e Iquitos. La ciudad de Iquitos está ubicada en la selva norte del país (selva baja), y presenta características geográficas particulares en cuanto a su ubicación, ya que se encuentra rodeada de ríos-meandros y lagunas que la convierten prácticamente en una isla, y en donde solo es posible llegar de dos maneras; por vía aérea o por vía fluvial. En la Figura 1 se puede apreciar la ubicación de Iquitos en el extremo Nor-Oriente del Perú.

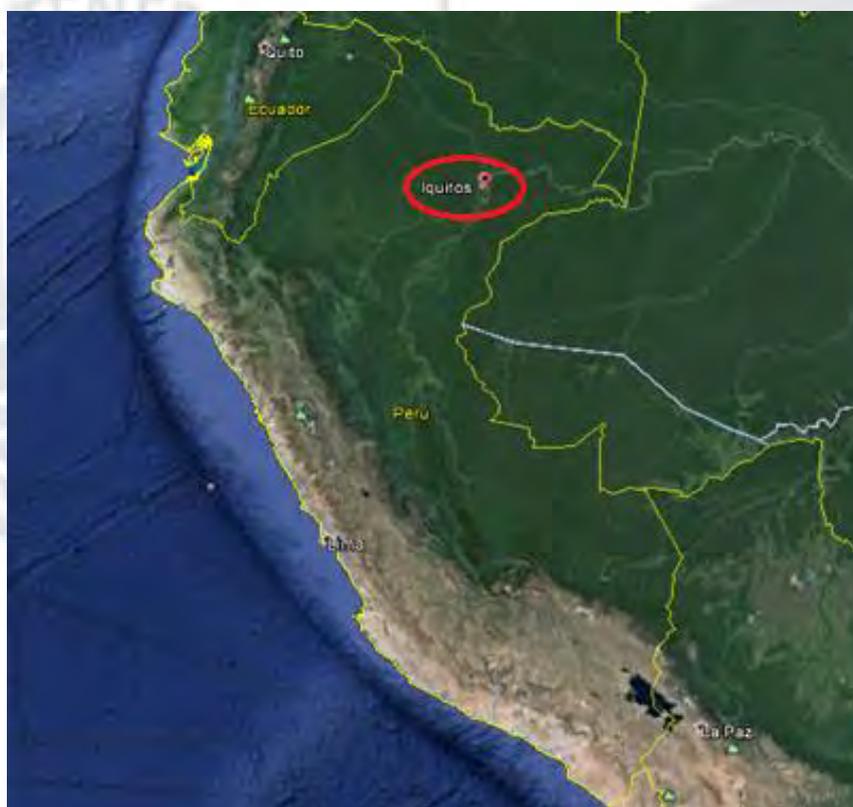


Figura 1. Ubicación de la ciudad de Iquitos en el Oriente Norte del Perú. Tomado de “Google Earth,” 2015. Recuperado de <https://www.google.es/intl/es/earth/>

Iquitos fue fundada en 1757 por jesuitas con el nombre de San Pablo de los Napeanos, siendo el primer puerto fluvial sobre el río Amazonas. Era una pequeña aldea poblada por la tribu de los indios Iquitos. A partir de 1864, con la visita del Mariscal Castilla y la residencia del nombrado Comandante General de Marina de Loreto, Ignacio Mariátegui y Tellería, Iquitos se convierte en ciudad y capital del departamento. Durante el siglo XIX incrementó su

comercio con Brasil, pero recién desde 1880, con la explotación del caucho, inició su expansión como ciudad. De la época de esplendor y boato, cuando se traían adoquines y mosaicos europeos para decorar las mansiones de los adinerados caucheros, quedan como testigos el ex Hotel Palace y la Casa de Fierro, diseñada por Eiffel. En 1938 comienza la explotación petrolera (Municipalidad Provincial de Maynas, 2016). En la Figura 2, se puede apreciar Iquitos en 1910 y su primer ferrocarril. La ciudad fue impulsada por el movimiento comercial de la época del caucho (1880), convirtiéndola en una de las ciudades más prósperas del continente.



Figura 2. La ciudad de Iquitos en 1910. Tomado de “Wikipedia,” 2016. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_Iquitos

Ya para 1920, el movimiento de embarcaciones en el Puerto de Iquitos era frecuente. Muchas de las embarcaciones que llegaban en aquella época venían de Europa y Brasil, vía río Amazonas. Iquitos y su puerto han tenido antecedentes históricos de ser un centro de movimiento comercial nacional e internacional, que lamentablemente ha perdido vigencia en las últimas décadas, para quedarse sólo en el ámbito nacional. En la Figura 3 se puede apreciar una vista panorámica del Puerto de Iquitos en 1920.



Figura 3. Vista del Puerto de Iquitos en 1920. Tomado de “Wikipedia,” 2016. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_Iquitos

La manera más económica de llevar carga a Iquitos es vía fluvial, ya que la ciudad no cuenta con carreteras directas hacia la costa del país, y los fletes por vía aérea son mucho más costosos para los productos de consumo masivo. Por este motivo, el Puerto de Iquitos cobra vital importancia en el desarrollo de la ciudad de Iquitos y las regiones afines. En la figuras 4 y 5, se puede apreciar la ciudad de Iquitos rodeada por los ríos Nanay, el río Itaya, y el río Amazonas.

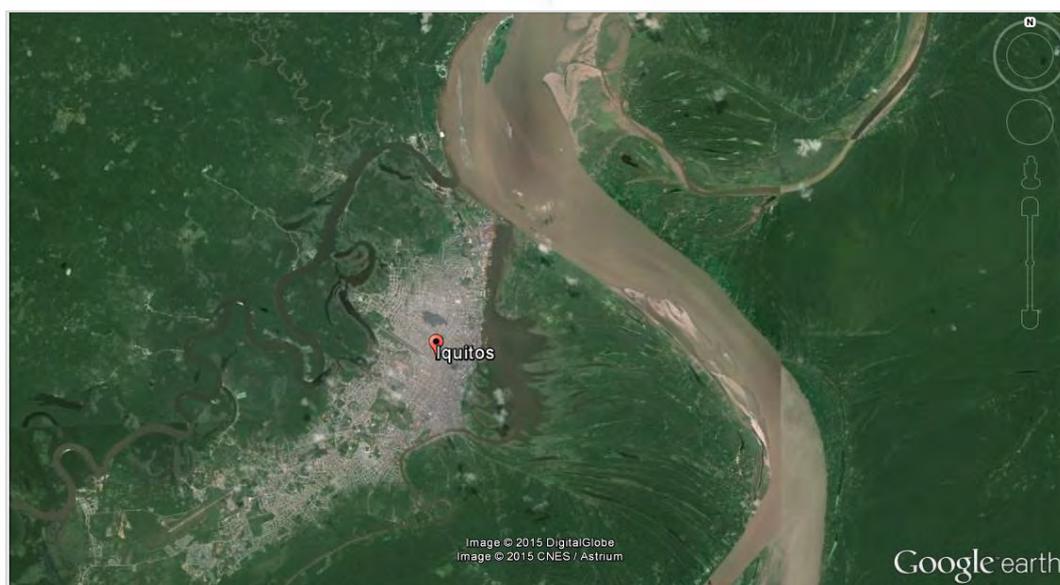


Figura 4. Vista superior de la ciudad Iquitos rodeada de tres ríos. Tomado de “Google Earth,” 2015. Recuperado de <https://www.google.es/intl/es/earth/>



Figura 5. Vista aérea de la bahía de Iquitos rodeada por los ríos Itaya, Nanay y Amazonas. Tomado de “Autoridad Portuaria Nacional – Oficina Desconcentrada Iquitos,” 2015

La región amazónica representa el 6% del Producto Bruto Interno (PBI) nacional, y las proyecciones de crecimiento de carga a ser movilizadas por los puertos fluviales están entre las más altas del sistema portuario, alcanzando 3% para los puertos de Pucallpa y Yurimaguas, y 1,6% para Iquitos. De allí la necesidad de elaborar un programa que impulse la modernización de la red hidroviaria del país (América Economía, 2010).

Las vías de integración en el norte y centro del Perú. Existen vías longitudinales y transversales en el territorio nacional. La carretera Panamericana es la principal vía longitudinal a toda la costa del Perú. En el sentido transversal al territorio nacional existen 3 grupos de vías principales denominadas IIRSA (Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana); IIRSA Norte, IIRSA Centro, e IIRSA Sur. Para el análisis del Puerto de Iquitos, las dos vías que influyen son la IIRSA Norte y la IIRSA Centro.

La IIRSA tiene por objeto promover el desarrollo de la infraestructura bajo una visión regional, procurando la integración física de los países de Sudamérica y el logro de un patrón

de desarrollo territorial equitativo y sustentable. Esta iniciativa surge de la Cumbre de los Presidentes de América del Sur realizada el año 2000 en la ciudad de Brasilia, en Brasil. En esta reunión los mandatarios de la región acordaron realizar acciones conjuntas para impulsar el proceso de integración política, social y económica sudamericana, incluyendo la modernización de la infraestructura regional y acciones específicas para estimular la integración y desarrollo de subregiones aisladas (IIRSA Norte, 2015).

La IIRSA Norte es una vía multimodal que inicia en el puerto de Paita, atravesando por tramos de carretera en buen estado (concesionada a la empresa Odebrecht Latinvest), para llegar hasta el puerto fluvial de Yurimaguas, en la región Loreto. Estos tramos de carretera representan 1041 km de longitud, y atraviesan las regiones de Piura, Lambayeque, Cajamarca, Amazonas, San Martín y Loreto. Desde el puerto fluvial de Yurimaguas, empieza el recorrido fluvial por el río Huallaga, éste confluye en el río Marañón. El río Marañón confluye con el río Ucayali, y aquí empieza el río Amazonas, pasando al lado de la ciudad de Iquitos. En la Figura 6 se puede apreciar el recorrido de la IIRSA Norte, y parte del recorrido de la IIRSA Centro.



Figura 6. Recorrido multimodal de la IIRSA Norte y parte de la IIRSA Centro. Tomado de “ProInversión,” 2014. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NTsTxv3NoWs>

La IIRSA Norte promueve la integración y competitividad regional sudamericana, a partir de mejoras en la logística de acceso a las hidrovías del Huallaga, el Marañón y sus respectivos puertos. Integrará las regiones del Norte y Nor-Oriente Peruano con el puerto fluvial de Manaos, Brasil (ruta alternativa al canal de Panamá). Incrementará la relación comercial entre el Perú y los estados de Amazonas y Pará en el Brasil, así como del comercio del Perú hacia Europa y de Brasil hacia el Asia (IIRSA Norte, 2015).

La IIRSA Centro empieza en la ciudad de Lima, donde se tiene el puerto del Callao. Mediante la Carretera Central, se atraviesan las ciudades de la Oroya, Huánuco, Tingo María, y se llega a la ciudad de Pucallpa. En la ciudad de Pucallpa empieza el tramo fluvial mediante el río Ucayali, que confluye con el río Marañón, hasta unirse con el río Amazonas. La IIRSA Centro, es actualmente la vía principal de acceso de carga a la ciudad de Iquitos (desde la Costa del Perú), ya que según Christian Oliva, Jefe de la Oficina Desconcentrada Iquitos, de la Autoridad Portuaria Nacional (2015), alrededor del 60% de la carga que llega al Puerto de Iquitos viene desde el Puerto de Pucallpa.

Movimiento de naves y carga de los puertos de la Amazonía. En la Tabla 1, se muestra el movimiento de naves en los principales puertos del país de los últimos cinco años. Nótese que Iquitos es el puerto fluvial que tiene mayor movimiento en recibo y despacho de naves a nivel nacional (9302 naves el año 2014), inclusive más que el puerto del Callao (7124 naves el 2014). Hay que tener en cuenta que, los tamaños de las embarcaciones que recibe el Puerto de Iquitos son en promedio, mucho más chicos que la nave promedio que recibe el Puerto del Callao, y en general que los puertos ubicados en la Costa. En la Tabla 2 se muestra el movimiento de naves en los puertos del país, en porcentajes comparativos de Arqueo Bruto (AB). Nótese que en los puertos marítimos, más de 50% de naves son de capacidades mayores a 20,000 AB. En el caso de los puertos fluviales, el 76% de las naves están entre 13 a 500 AB.

Tabla 1

Naves Recibidas y Despachadas en los Principales Puertos del País

AÑO	2010			2011			2012			2013			2014		
	TOTAL	Rec.	Desp.	Tot.	Rec.	Desp.									
	12375	12446	24821	13260	13310	26570	15515	15592	31107	15105	15131	30236	14162	14162	28324
Marítimo	6072	6063	12135	6182	6163	12345	7191	7188	14379	6491	6500	12991	6188	6188	12376
Callao	3672	3664	7336	3835	3815	7650	3705	3714	7419	3752	3745	7497	3562	3562	7124
Paita	672	674	1346	587	583	1170	566	562	1128	528	537	1065	597	597	1194
Matarani	450	449	899	478	478	956	500	504	1004	519	521	1040	518	518	1036
Pisco	381	379	760	377	372	749	367	356	723	364	359	723	394	394	788
Talara	-	-	-	-	-	-	1103	1108	2211	522	518	1040	273	273	546
Ilo	314	315	629	272	273	545	292	291	583	275	278	553	271	271	542
Salaverry	326	326	652	332	339	671	340	336	676	287	293	580	316	316	632
Bayovar	164	164	328	211	211	422	220	222	442	166	169	335	175	175	350
San Nicolás	93	92	185	90	92	182	98	95	193	78	80	158	82	82	164
Fluvial	6303	6383	12686	7078	7147	14225	8324	8404	16728	8614	8631	17245	7974	7974	15948
Iquitos	3850	3887	7737	4161	4234	8395	4892	4986	9878	5154	5162	10316	4651	4651	9302
Pucallpa	1651	1689	3340	2115	2111	4226	2465	2455	4920	2481	2486	4967	2200	2200	4400
Yurimaguas	802	807	1609	802	802	1604	967	963	1930	979	983	1962	1123	1123	2246

Nota. Tomado de Autoridad Portuaria Nacional, 2015. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/web/apn/estadisticas-2014>

Tabla 2

Porcentaje de Naves por Arqueo Bruto en los Puertos Marítimos y Fluviales

Arqueo Bruto (AB)	% de Naves 2014	
	Marítimo	Fluvial
De 0 a 13 AB	0.39%	9.86%
De 13 a 500 AB	5.78%	76.48%
De 500 a 10,000 AB	15.20%	13.55%
De 10,000 a 20,000 AB	21.39%	0.11%
Mayor de 20,000 AB	57.24%	0.00%
Total	100.00%	100.00%

Nota. Tomado de Autoridad Portuaria Nacional, 2015. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/web/apn/estadisticas-2014>

Esto quiere decir que, las embarcaciones predominantes en los puertos marítimos son las grandes embarcaciones, y en el caso de los puertos fluviales las embarcaciones predominantes son las medianas y pequeñas embarcaciones. Una Unidad de Arqueo Bruto representa un volumen de 2.83 metros cúbicos, según el Convenio Internacional de Arqueo

(1969). En la Figura 7, se representa el movimiento de naves en los tres principales puertos de la Amazonía peruana; Iquitos, Pucallpa y Yurimaguas. Nótese que Iquitos es el puerto fluvial que tiene mayor movimiento de naves, aunque en el último año (2014) la cantidad de naves sufrió una disminución del 10%, después de venir creciendo progresivamente por varios años. Similar decrecimiento sufrió en el último año su principal abastecedor; el Puerto de Pucallpa.

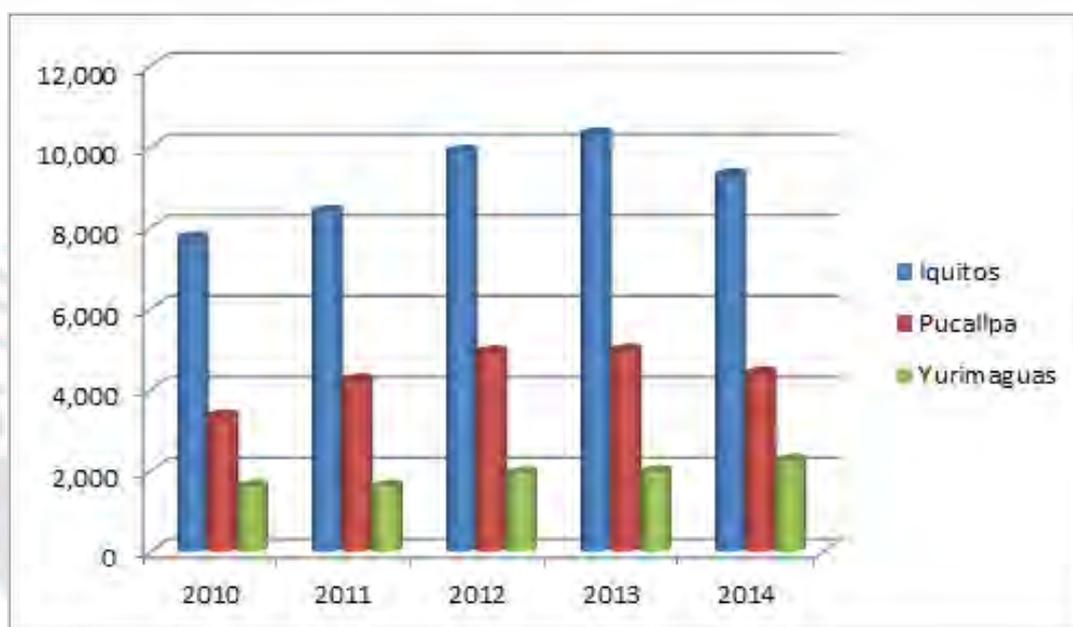


Figura 7. Movimiento de naves en los puertos de la Amazonia peruana. Adaptado de “Autoridad Portuaria Nacional,” 2015. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/web/apn/estadisticas-2014>

Según la Oficina Desconcentrada Iquitos, de la Autoridad Portuaria Nacional (2015), en el triángulo amazónico conformado por Iquitos, Pucallpa y Yurimaguas, existen alrededor de 1500 embarcaciones. Las embarcaciones llegan a Iquitos mayoritariamente del Puerto de Pucallpa (60%), entre el 20% y 30% provienen del Puerto de Yurimaguas, y el resto provienen de la frontera y otros.

Embarcaderos y terminales portuarios de Iquitos. Según la Autoridad Portuaria Nacional, Oficina Desconcentrada Iquitos, existen alrededor de 60 embarcaderos en la ciudad de Iquitos; entre todos ellos conforman la geografía del Puerto de Iquitos. Alrededor del 95% de estos terminales se ubican entre la ciudad de Iquitos y el río Itaya, río que tiene forma de

laguna frente a la ciudad, y que brinda espacio para poder maniobrar. En la Figura 8 se puede apreciar la bahía de Iquitos, y a la derecha de la ciudad el río Itaya.



Figura 8. Vista superior de la ciudad Iquitos; al lado derecho el río Itaya. Tomado de “Google Earth,” 2015. Recuperado de <https://www.google.es/intl/es/earth/>

En la Tabla 3, proporcionada por la Autoridad Portuaria Nacional – Oficina Desconcentrada Iquitos (2015), se puede apreciar una relación de 58 terminales portuarios y embarcaderos, y el tipo de actividad que realizan cada uno de ellas. Según Christian Oliva (2015), la presencia de embarcaderos y terminales informales en el Puerto de Iquitos representa un gran problema, debido a que no ofrecen ni las más mínimas condiciones de seguridad y salubridad, y compiten deslealmente con los terminales formales como el Terminal Portuario de Enapu, generando escaso incentivo para la realización de proyectos de inversión en el Puerto de Iquitos.

Tabla 3

Relación de Embarcaderos y Terminales Portuarios del Puerto de Iquitos

Instalación Portuaria	Tipo de Instalación	Actividad
Embarcaderos Formales		
1. Enapu	Muelle Flotante	Comercial
2. Petroperú	Muelle Flotante	Carga/Pasajeros
Embarcaderos Informales - Sin Infraestructura portuaria		
Los más grandes		
1. José Silfo Alvan (Ex Masusa)	Embarcadero / Atracadero	Comercial
2. Henry	Embarcadero / Atracadero	Comercial
3. Mario Dacosta Manzur	Embarcadero / Atracadero	Comercial
4. Transporte Júpiter	Embarcadero / Atracadero	Amarre
5. Transporte J & V	Embarcadero / Atracadero	Comercial
6. Puerto Pesquero Artesanal De Loreto-Iquitos	Embarcadero / Atracadero	Comercial
7. Productores	Embarcadero / Atracadero	Comercial
8. Ayala / Sofí	Embarcadero / Atracadero	Comercial
9. Don José	Embarcadero / Atracadero	Comercial
10. Huequito	Embarcadero / Atracadero	Turismo/Pasajeros
11. Aisa	Embarcadero / Atracadero	Comercial
12. Ransa	Embarcadero / Atracadero	Comercial
Intermedios		
13. Belén	Embarcadero / Atracadero	Comercial
14. Bellavista Nanay	Embarcadero / Atracadero	Comercial
15. Explorama	Embarcadero / Atracadero	Turismo
16. A & E Tours	Embarcadero / Atracadero	Turismo
17. Aserradero Trimasa	Aserradero / Embarcadero	Comercial
18. Aserradero Imasa	Aserradero / Embarcadero	Comercial
19. Sanam	Atracadero	Amarre
20. Gómez	Embarcadero / Atracadero	Comercial
21. Transtur	Atracadero	Amarre
22. Servicios Y Equipos Amazónicos "Sea".	Atracadero	Amarre
23. Chavir	Atracadero	Amarre
24. Miluska	Atracadero	Amarre
25. Manuel Vela	Atracadero	Atracadero
26. Augusto Vela	Atracadero	Atracadero
27. Energy Services Sac	Atracadero	Atracadero
Los más pequeños		
28. Amazon Cruise Adventures	Embarcadero / Atracadero	Turismo
29. Camsa	Atracadero	Comercial
30. Trensa	Atracadero	Comercial
31. Aserradero Timberland	Atracadero	Comercial
32. Edwin Barrios	Atracadero	Comercial
33. Juan Manuel Bardales	Atracadero	Comercial
34. Inversiones Nh (Aserradero)	Atracadero	Comercial
35. Aserradero Trisa	Aserradero / Embarcadero	Comercial
36. Aserradero Forestal	Atracadero	Comercial
37. Aserradero Forestal Arpa Sac	Aserradero / Embarcadero	Comercial
38. Aserradero San Antonio	Aserradero / Embarcadero	Comercial
39. Aserradero Sico Maderas	Aserradero / Embarcadero	Comercial
40. Aserradero Tropic Lamber	Aserradero / Embarcadero	Comercial
41. Aserradero Jhan Y Aldair	Aserradero / Embarcadero	Comercial
42. Aserradero Tropical Wood	Aserradero / Embarcadero	Comercial
43. Aserradero Julio Camavilca	Aserradero / Embarcadero	Comercial
44. Aserradero Imaflosa	Aserradero / Embarcadero	Comercial
45. Aserradero Barria	Atracadero	Comercial
46. Maderas Franco	Aserradero / Embarcadero	Comercial
47. Aserradero Bardales	Atracadero	Comercial
48. Deforsa	Aserradero / Embarcadero	Comercial
49. Aserradero Oliveira	Aserradero / Embarcadero	Comercial
50. Aserradero Reátegui	Aserradero / Embarcadero	Comercial
51. Arquímedes Lázaro Rodríguez	Aserradero / Embarcadero	Comercial
52. Miguel Aspajo Díaz	Atracadero	Amarre
53. Luis Celis Morey	Atracadero	Amarre
54. Casa Y Pesca	Atracadero	Recreo
55. Morona Cocha	Atracadero	Comercial
56. Porvenir (Pampachica)	Atracadero	Comercial

Nota: Adaptado de "Autoridad Portuaria Nacional - Oficina Desconcentrada Iquitos," por C. Oliva, 2015, Iquitos - Perú

En la Tabla 4, se presentan los volúmenes de carga de los principales terminales portuarios y embarcaderos del Puerto de Iquitos, registrados en el año 2014.

Tabla 4

Volumen de Carga en los Principales Terminales Portuarios de Iquitos

Terminal y/o Embarcadero	Carga Declarada TM	Porcentaje declarado	Carga sincerada TM	Porcentaje participación
José Silfo Alvan (Ex-Masusa)	856,927.71	70%	1,224,182.45	44.53%
Enapu	425,874.00	100%	425,874.00	15.49%
Puerto Pesquero Artesanal	275,177.54	70%	393,110.77	14.30%
Henry	149,901.24	50%	299,802.48	10.91%
Ayala / Sofi	66,495.50	50%	132,991.00	4.84%
Transportes Júpiter	34,031.50	50%	68,063.00	2.48%
Mario Dacosta Manzur	11,503.95	50%	23,007.90	0.84%
Otros	90,995.57	50%	181,991.14	6.62%
Total	1,910,907.02		2,749,022.74	100.00%

Nota: Tomado de “Autoridad Portuaria Nacional - Oficina Desconcentrada Iquitos y Enapu (2014)”. La carga sincerada y los porcentajes de participación son propuestas por “Grupo tesis”

En la columna de “Carga declarada” de la Tabla 4, se muestran valores proporcionados por la Oficina Desconcentrada Iquitos de la Autoridad Portuaria Nacional. Estos valores son, según Christian Oliva, Jefe de la Oficina, en su mayoría valores irreales, ya que las empresas informales declaran solo una parte de lo que mueven. En la columna “Porcentaje declarado”, se presentan las estimaciones de los porcentajes que se declaran con respecto a los reales, y en la columna “Carga sincerada” se estiman las cargas reales de cada terminal o embarcadero. En la última columna denominada “Porcentaje participación”, se presentan las cuotas porcentuales de mercado que tiene cada uno de los principales terminales y embarcaderos en la bahía de Iquitos, con respecto al total. En ella se puede apreciar que el terminal y embarcadero José Silfo Alvan (Ex-Masusa), tiene la mayor participación con 44.5% del mercado. Lo siguen en volumen, el Terminal Portuario de Enapu, con 15.5% de la cuota de mercado, el embarcadero Puerto Pesquero Artesanal con 14.3%, y el embarcadero Henry con 10.9% de la cuota de mercado. Los demás embarcaderos mueven independientemente menos del 5% del volumen del Puerto de Iquitos.

De todos los terminales y embarcaderos portuarios que existen en la ciudad de Iquitos, solo dos son formales y cuentan con infraestructura portuaria. Los demás son informales y no cuentan con el permiso de la Autoridad Portuaria Nacional para operar, por no cumplir los requisitos exigidos para su funcionamiento y operación. Los terminales formales son el terminal de Petroperú y el terminal de la Empresa Nacional de Puertos (Enapu). El Terminal Portuario de Petroperú, se dedica exclusivamente a realizar operaciones de abastecimiento logístico y de trabajadores a las instalaciones de sus exploraciones y operaciones de los pozos de petróleo y gas que tiene el Estado en la región Loreto. Con respecto al Terminal Portuario de Enapu, este recibe solo alrededor del 15.5% de la carga que llega y sale de la bahía de Iquitos, y brinda un servicio comercial a las empresas que requieran el servicio portuario de embarque, desembarque, carga y descarga, así como almacenaje temporal en sus instalaciones. En las figuras 9 y 10, se puede apreciar vistas panorámicas del Terminal Portuario de Enapu – Iquitos, muelles e instalaciones. Nótese los dos muelles de acceso y las grandes áreas techadas de almacenes y talleres.



Figura 9. Terminal Portuario de Enapu – Iquitos. Tomado de “Autoridad Portuaria Nacional – Oficina Desconcentrada Iquitos,” 2015

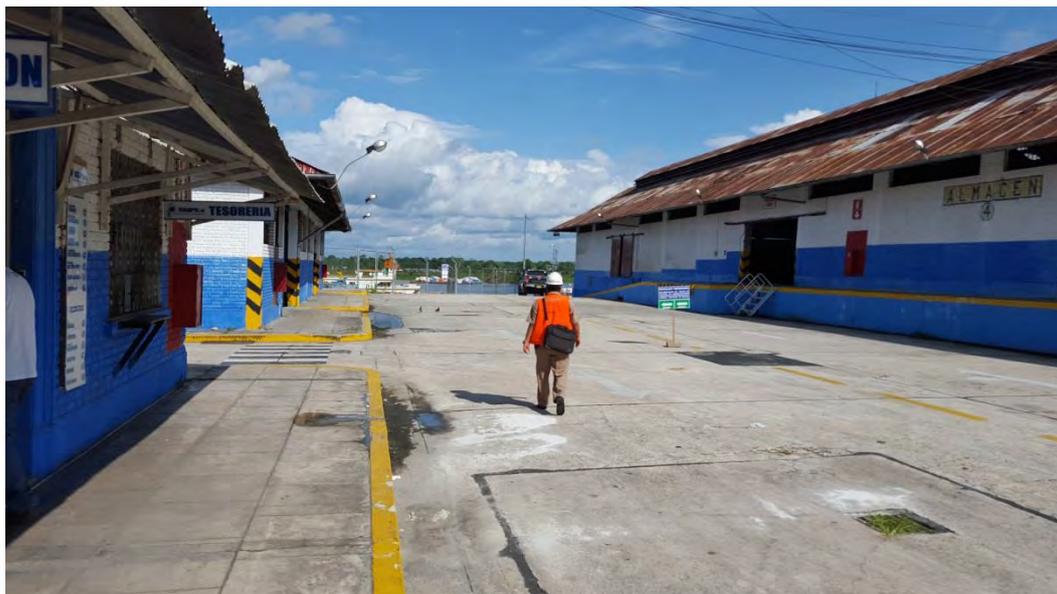


Figura 10. Interior del Terminal Portuario de Enapu – Iquitos

Actualmente, el Terminal Portuario de Enapu tiene buena infraestructura portuaria, pero falta un debido equipamiento y mejor logística, y solo opera al 20% de su capacidad instalada en infraestructura. Otros terminales importantes, por el volumen de carga y pasajeros que manejan, son los terminales y embarcaderos informales de José Silfo Alvan (Ex-Masusa), el Puerto Pesquero Artesanal, y el embarcadero Henry. El embarcadero José Silfo Alvan, actualmente es administrado por la Municipalidad Distrital de Punchana. En este embarcadero se realiza la carga y descarga de mercadería en general y de pasajeros, y se cuenta con un área en tierra de 11 mil metros cuadrados. Hoy en día es el embarcadero de uso público más usado. En las figuras 11 y 12, se puede apreciar vistas panorámicas del terminal-embarcadero José Silfo Alvan. Nótese la gran cantidad de naves estacionadas y el movimiento comercial en la zona. Según Christian Oliva, Jefe de la Oficina Desconcentrada Iquitos de la Autoridad Portuaria Nacional (APN), el embarcadero José Silfo Alvan es el más grande de la bahía de Iquitos en cuanto a volumen de movimiento, con más del 40% del volumen total que se genera en la zona.



Figura 11. Embarcadero portuario José Silfo Alvan (Ex-Masusa). Tomado de “Autoridad Portuaria Nacional – Oficina Desconcentrada Iquitos,” 2015

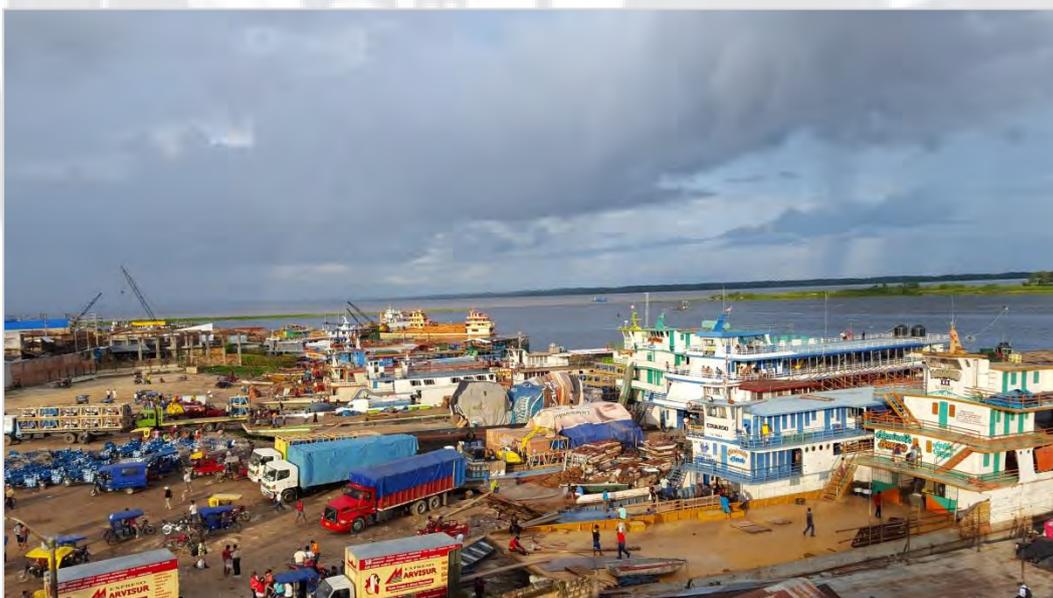


Figura 12. Embarcadero portuario José Silfo Alvan (Ex-Masusa)

El embarcadero Puerto Artesanal Pesquero, es el tercer más grande en cuanto a movimiento comercial, y es administrado por el Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero del Ministerio de la Producción. Tiene el 14.3% de la cuota de mercado, y en él se reciben y despachan productos regionales de consumo diario (pescado, plátanos, yucas, arroz, etc.). En la Figura 13 de puede apreciar una vista panorámica del Puerto Artesanal Pesquero.



Figura 13. Embarcadero Puerto Artesanal Pesquero

El embarcadero Henry, es el cuarto embarcadero más grande a nivel de movimiento comercial. Este embarcadero pertenece a una empresa privada y cuenta con 11 embarcaciones y dos grúas en Iquitos, realiza carga, descarga, y traslado de pasajeros, principalmente desde Pucallpa a Iquitos y viceversa. En la Figura 14, se puede apreciar una vista panorámica del embarcadero Henry y sus dos grúas, vista tomada desde el río Itaya. Además, en la Figura 15, se puede apreciar la manera informal como se realiza la descarga.



Figura 14. Embarcadero portuario Henry. Nótese las dos grúas en el centro



Figura 15. Embarcadero Henry. Nótese la forma informal de la descarga

Según la APN – Iquitos, en el año 2014, el embarcadero Henry movió el 10.9% del volumen total de carga del Puerto de Iquitos. En la Figura 16, se puede apreciar el plano urbano de la ciudad de Iquitos colindante al río Itaya, y la ubicación de los principales terminales portuarios y embarcaderos. En la Lámina L-1, se puede apreciar con mayor detalle la ubicación de los principales terminales y embarcaderos de la bahía de Iquitos, y vistas panorámicas de ellos.



Figura 16. Ubicación de los principales terminales portuarios de Iquitos. Tomado de "Autoridad Portuaria Nacional – Oficina Desconcentrada Iquitos," 2015

Actividades en la región y potencial del Puerto de Iquitos. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015a), la región Loreto tiene una población proyectada de 1'192,180 habitantes, siendo la región más poblada de la Amazonía. La capital de Loreto y su ciudad más importante es Iquitos, con alrededor de medio millón de habitantes. Loreto representa el 2.1 del Producto Bruto Interno nacional, teniendo como principales actividades productivas y/o económicas la extracción de petróleo y gas (35.1%), la manufactura (8%), la agricultura, ganadería, caza y silvicultura (7.6%), la administración pública y defensa (5.4%), y otras actividades como la pesca y acuicultura, comercio, transporte, alojamiento y restaurantes, entre otros (41.7%) (INEI, 2015b). La región Loreto tiene una extensión geográfica de 368,852 km², representando la región del país con mayor superficie, y de los cuales el 45% son bosques de producción permanente y el 28% son bosques inundables. Entre las potencialidades de Loreto, están la madera (madera aserrada, madera laminada, partes y piezas, molduras, acabados), la pesca (peces ornamentales, paiche, gamitana, dorado), la agroindustria (camu camu, palmito, sangre de grado, sacha inchi, frutas tropicales), y otros (combustibles, artesanía, flores y follajes tropicales) (Promperú, 2014). A pesar que Loreto tiene una gran extensión de territorio y que aporta el 2.1 al PBI nacional, las exportaciones que realizó la región en el año 2013 solo llegan al 0.27% de las exportaciones nacionales en productos tradicionales (petróleo, gas, derivados, oro, café), y tan solo el 0.03% de las exportaciones nacionales en productos no tradicionales (maderas y papeles, metal-mecánica, pesquero-agropecuaria, siderúrgico-metalúrgico, químico, artesanía, textil, pieles y cueros). El año 2013 Loreto exportó entre productos tradicionales y no tradicionales alrededor de US\$ 37'171,000, siendo su principal producto de exportación (45% del total) la madera aserrada y sus derivados (Promperú, 2014).

Esto quiere decir que, a pesar que Loreto tiene un gran potencial en territorio y recursos naturales, aún no se está explotando y dándole el valor agregado adecuado a sus

productos para exportarlos a otros países. En referencia al Puerto de Iquitos, el Terminal Portuario de Enapu, que aún solo trabaja dentro del 20% de su capacidad instalada a nivel de infraestructura, presenta como su principal inconveniente, la informalidad no controlada de los demás terminales portuarios y embarcaderos (alrededor de 60), y su capacidad de respuesta ante ello (equipamiento adecuado y buena logística). El Terminal Portuario de Enapu – Iquitos, se encuentra ubicado en el distrito de Punchana, en la provincia de Maynas, a orillas del río Itaya, y a dos kilómetros de su confluencia con el río Amazonas. Este terminal presenta dos muelles para la operación de embarque y desembarque, 8,930 m² de área techada de almacenes, y 17,950 m² de áreas y zonas anexas (ENAPU, 2015a). En la Figura 17, se puede apreciar el Terminal Portuario de Enapu – Iquitos. Nótese los dos muelles, las grandes áreas techadas, las áreas anexas y los patios de maniobras.

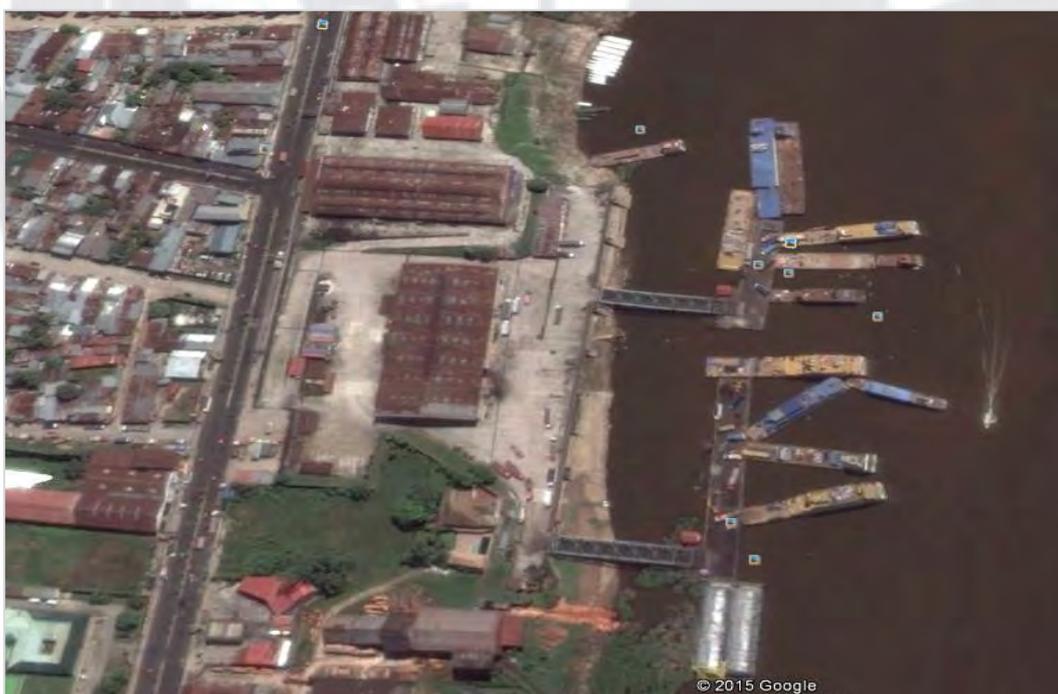


Figura 17. Distribución del Terminal Portuario de Enapu – Iquitos. Tomado de “Google Earth,” 2015. Recuperado de <https://www.google.es/intl/es/earth/>

En el desarrollo del Puerto de Iquitos, aún no se ha aprovechado el potencial que representa su ubicación estratégica con las regiones cercanas de Brasil. Más aún, sabiendo que la República de Brasil, tiene como principal receptor de sus exportaciones a la República

Popular de China, y que el Puerto de Iquitos podría ser en este sentido, un puerto de paso para los productos que van de Brasil a China y viceversa, y que actualmente utilizan como ruta el Océano Atlántico, el canal de Panamá y el Océano Pacífico, para llegar a su destino. Según América Economía (2015), Brasil exporta anualmente unos US\$ 40,000 millones a la República Popular de China, teniendo como sus principales productos la soja con US\$ 16,615 millones, el petróleo con US\$ 3,473 millones, y el hierro con US\$ 2,303 millones. En el caso del Perú, le exportamos a China unos US\$ 7,028 millones anuales, de los cuales el cobre representa el 61% del total. El segundo país a donde exporta Brasil es Estados Unidos. Es tanto el interés de China en el mercado de Brasil, y de Brasil en el de China que, se está impulsando un proyecto de tren bioceánico, desde algún puerto al sur de Brasil (Océano Atlántico), hasta algún puerto de Perú, unidos mediante una ferrovía, para luego transportar los productos desde el puerto de la costa peruana al puerto de Tiajin en China, y viceversa. Para este proyecto, los gobiernos de China, Brasil y Perú, ya han firmado una intención de cooperación, y se está elaborando la viabilidad del proyecto, que estará lista posiblemente para finales del año 2016. Al margen de tren bioceánico, que de llegar a concretarse tomará 10 años o más, entre viabilidades, anteproyectos, proyecto y construcción, hasta poder operar, el lado norte del Perú nos ofrece la posibilidad de integrarnos directamente con la región Amazonas en Brasil, la región con mayor extensión de Brasil, con una población superior a los 3.5 millones de personas y cuya capital Manaus se encuentra al borde del río Amazonas, al igual de Iquitos. Estas dos grandes ciudades de Perú y Brasil (Iquitos y Manaus), unidas por el río Amazonas, pueden representar una gran posibilidad a nivel comercial, que aún no ha sido explotada. En la Figura 18, se puede apreciar la ciudad de Iquitos y a la derecha en territorio de Brasil el Puerto de Manaus, unidos mediante el río Amazonas.

Así mismo, una de las potenciales oportunidades que tendría el Puerto de Iquitos sería buscar integrar la ruta Brasil-China y Brasil-Estados Unidos (costa del Océano Pacífico) por

intermedio de una vía férrea desde Iquitos hasta el Puerto de Paita, teniendo el Puerto de Iquitos como puerto de paso en la ruta multimodal. Sin embargo, esto pasaría por una inversión millonaria para poder completar el tramo desde Iquitos hasta el Puerto de Paita mediante una ferrovía, inversión que por el momento no sería posible por sus altos costos.



Figura 18. Ubicación de Iquitos y Manaus y la ruta comercial por el Amazonas. Tomado de “ProInversión,” 2014. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NTsTxv3NoWs>

Problemática del Puerto de Iquitos. Podemos agrupar y resumir los principales problemas que presenta el Puerto de Iquitos en los cuatro siguientes:

- La informalidad de los terminales portuarios y embarcaderos de Iquitos. Existen alrededor de 60 entre embarcaderos y terminales portuarios en la bahía de Iquitos, y solo dos empresas formales (Enapu y PetroPerú) que cumplen con requisitos para su funcionamiento. Las empresas informales prefieren mantenerse así porque de esta manera no se les controla de manera adecuada, permitiéndoles evadir impuestos y aumentar sus ganancias, transportando productos de dudosa procedencia e ilegales, llevando animales y especies protegidas, entre otras cosas. En la Figura 19 se puede apreciar una vista del embarcadero José Silfo Alvan, uno de los embarcaderos

informales con mayor movimiento comercial en Iquitos; nótese la manera informal de cargar y descargar mercaderías.



Figura 19. Terminales informales en el Puerto de Iquitos

Esta competencia desleal y masificada, con precios de servicio normalmente más bajos pero, sin las condiciones adecuadas para transportar personas y carga, hace que el Puerto de Iquitos represente un peligro para las personas que hacen uso del servicio. Más del 80% de usuarios del Puerto de Iquitos lo hacen por uno de los terminales y/o embarcaderos informales.

- Los problemas internos del Terminal Portuario de Enapu – Iquitos. Actualmente el Terminal Portuario de Enapu – Iquitos, solo opera al 20% de su capacidad instalada a nivel de infraestructura. Las razones para que no trabaje a toda su capacidad son varias. Una de ellas es la falta de equipamiento adecuado, por ejemplo no existen grúas pórtico. Solo se tiene una grúa móvil de 20 toneladas de capacidad máxima, que no puede maniobrar container. Cuando llega algún container en alguna embarcación se abre el container y se extraen manualmente o con algún montacarga hidráulico los productos. Otro problema es la adecuada regulación de las tarifas y los procedimientos de embarque y desembarque. Los costos por el atraque y uso del

muelle y el almacenaje en el terminal de Enapu son tan bajos que los usuarios prefieren dejar la embarcación y/o su carga en el muelle o en los almacenes del terminal, ya que les resultan más económico que guardarlos en otra parte. En promedio una nave demora de 7 a 10 días en sacar todos sus productos del terminal de Enapu – Iquitos. Los usuarios del Puerto de Iquitos no están acostumbrados al control que se tiene en el terminal de Enapu; control con estándares de seguridad, control tributario, control de mercancías, etc.

- La falta de mantenimiento de las hidrovías amazónicas. Durante algunos meses del año, normalmente entre mayo y octubre, los niveles del caudal del río Amazonas y sus afluentes bajan considerablemente por la falta de lluvias en la selva. A esto se suma la falta de mantenimiento de las hidrovías, que poco a poco se van sedimentando por tener materiales limo-arenosos en el fondo del cauce. Estos dos factores llegan a generar puntos críticos en diversas partes de la hidrovía, hasta hacerla inaccesible para naves de gran calado. Tal es el caso de la boca del río Itaya en la intersección con el río Amazonas. En esta sección del río, con los niveles de cota mínimos registrados en las épocas de sequías (105 msnm), las naves grandes y medianas ya no podían ingresar al río Itaya, que es donde se encuentra el Puerto de Iquitos, dejando desabastecida la ciudad. En la Figura 20, se muestran los niveles de cota del agua superficial en el río Amazonas en la zona de Iquitos, proporcionados por el Servicio de Hidrografía y Navegación de la Amazonía – Marina de Guerra del Perú (2015). Además, en la Figura 21, se puede apreciar parte de la bahía de Iquitos; el río Itaya (a su derecha) y el río Amazonas (en la parte superior). Nótese la ubicación de la sección más crítica, la cual se encuentra marcada en rojo. En la Lámina L-2, se presenta el mapa de curvas de nivel de la cuenca hidrográfica del río Itaya, en la bahía de Iquitos, detalles de los niveles del río Amazonas e Itaya, que muestran las variantes de

profundidad del río Itaya y su relación con las embarcaciones, así como vistas fotográficas de la boca del río Itaya, y una imagen satelital de la bahía de Iquitos.

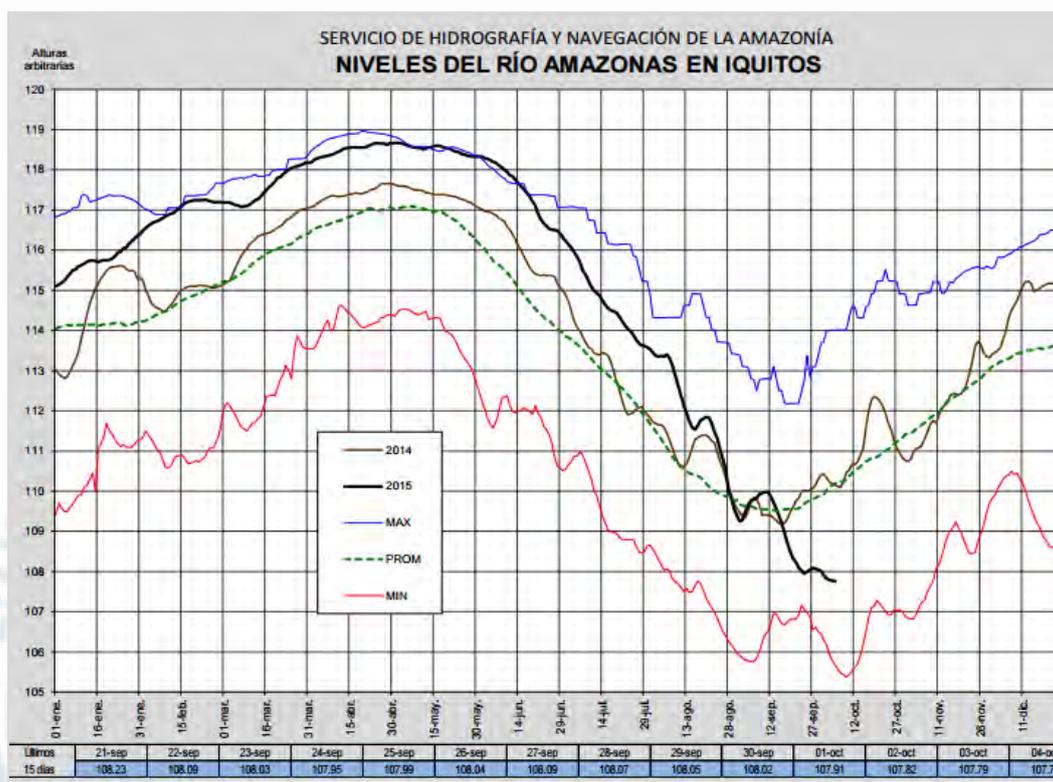


Figura 20. Niveles superficiales del río Amazonas e Itaya en la bahía de Iquitos. Tomado de “Servicio de Hidrografía y Navegación de la Amazonía – MGP,” 2015. Recuperado de [Rhttps://www.dhn.mil.pe/shna/histogramas_shna/archivos/amazonas.pdf](https://www.dhn.mil.pe/shna/histogramas_shna/archivos/amazonas.pdf)

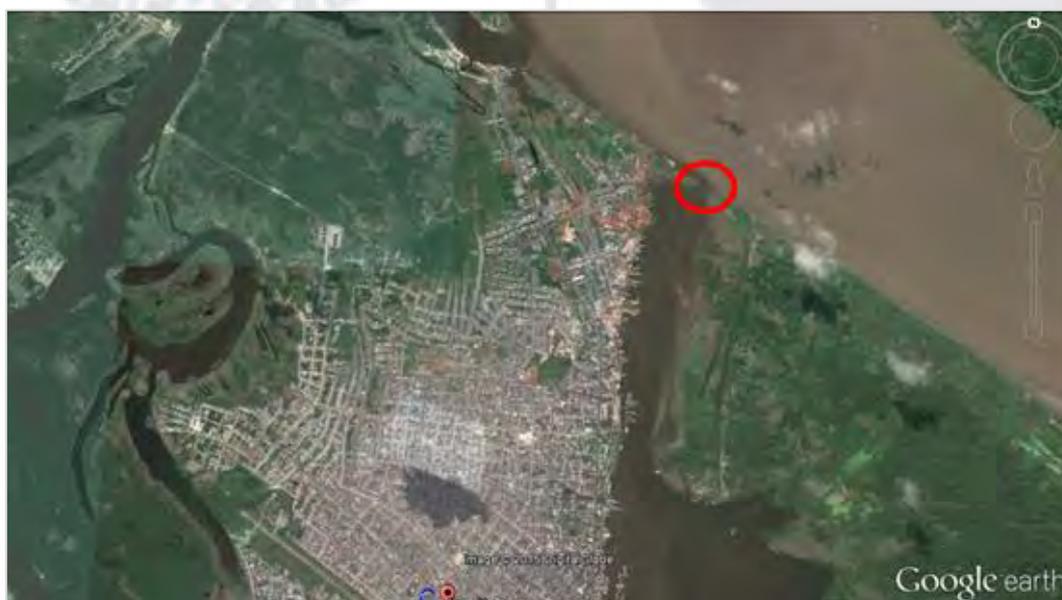


Figura 21. Profundidad crítica en el río Itaya en la salida del Puerto de Iquitos. Tomado de “Google Earth,” 2015. Recuperado de <https://www.google.es/intl/es/earth/>

- La falta de liderazgo y visión en el Puerto de Iquitos. Talleyrand dijo alguna vez “Temo más a un ejército de 100 ovejas dirigidas por un león, que a un ejército de 100 leones dirigidas por una oveja”. Con la frase anterior podemos simbolizar uno de los problemas principales que presenta el Puerto de Iquitos; la falta de liderazgo.

Si bien es cierto, existen entidades encargadas de dirigir y controlar el Puerto de Iquitos, como la Autoridad Portuaria Nacional, la Empresa Nacional de Puertos, la Dirección General de Capitanías y Guardacostas del Puerto de Iquitos (Marina de Guerra del Perú), entre otras, no existe una sola cabeza que lidere y se responsabilice por el puerto en su conjunto.

Los Stakeholders del Puerto de Iquitos. En la siguiente Figura 22 se muestran los *stakeholders* del Puerto de Iquitos:



Figura 22. Stakeholders del Puerto de Iquitos

1.2 Conclusiones

Iquitos es una de las dos ciudades más grandes e importantes de la Amazonía peruana, registrando el mayor movimiento comercial y logístico de la zona oriente del país. En la actualidad, el Puerto de Iquitos registra el mayor arribo y salidas de naves medianas y chicas, que cualquier otro puerto del país, incluido el puerto del Callao. En este puerto, alrededor del 80% del comercio se realiza en los embarcaderos informales, concentrándose la mayor parte en tres; terminal José Silfo Alvan, el embarcadero Puerto Pesquero Artesanal y el embarcadero Henry. Solo el terminal portuario de Enapu (que opera a un 20% de su capacidad) y el de PetroPerú cuentan con licencia para operar.

Debido a su gran extensión y ricas tierras, la región Loreto tiene una gran cantidad de recursos por explotar, siendo los principales los recursos forestales y los hidrocarburos. La ubicación geográfica estratégica del Puerto de Iquitos, la pueden convertir en el puerto de paso para el tráfico comercial entre Brasil y el mercado Asiático, faltándole la debida conectividad para integrarse al sistema, como una ferrovía desde Iquitos hasta el Puerto de Paita, siendo esta una inversión millonaria poco accesible por el momento. Más factible sería conectar Loreto y sus recursos, con los países del Océano Atlántico, mediante el río Amazonas. Falta el mantenimiento de las hidrovías amazónicas, que presentan puntos críticos por problemas de sedimentación del cauce del río y un bajo nivel de aguas en épocas escasas lluvias, que limitan el flujo normal de naves de gran calado.

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

2.1 Antecedentes

En el Perú, hasta antes de la creación de la Empresa Nacional de Puertos S.A. (Enapu) en 1970, los puertos se encontraron bajo varias administraciones. Una de ellas fue la del Ministerio de Hacienda y Comercio, mediante la Dirección de Administración Portuaria, la Autoridad Portuaria del Callao, la Autoridad Portuaria de Salaverry, la Administración Portuaria de Chimbote, y otras administraciones de puertos particulares como las de Pisco, Cabo Blanco, Talara, Eten, Pimentel, Puerto Chicama, Santa, Samanco y San Nicolás. En la década del sesenta, la administración portuaria del Ministerio de Hacienda logró culminar la construcción de cuatro puertos de atraque directo: Paita, Salaverry (en Trujillo), General San Martín (en Pisco) e Ilo. Con estas nuevas instalaciones, se incrementó la capacidad portuaria a nivel nacional. (ENAPU, 2015b)

Hubo una primera intención de integrar el sistema portuario nacional en 1968, con la creación de la Corporación Nacional Portuaria, la cual no llegó a tener éxito. Hasta que el 1° de enero de 1970 inició sus operaciones la Empresa Nacional de Puertos S.A. (Enapu), creada mediante el Decreto Ley N° 17526. Esta empresa estatal fue creada como un organismo público descentralizado, perteneciente al sector transportes y comunicaciones. Se encargaría de administrar, operar y mantener los terminales y muelles fiscales de todo el país. Los puertos integrantes de Enapu al momento de su creación fueron: (a) el norte estaba Cabo Blanco, Talara, Paita, Pacasmayo, Eten, Chicama, Salaverry, Chimbote, Besique, Casma y Huarmey, (b) el centro estaba compuesto por Supe, Huacho, Chancay, Callao y Cerro Azul, (c) el sur, General San Martín, Matarani e Ilo, y (d) en el oriente se tenía a Iquitos, Yurimaguas, Pucallpa y Puerto Maldonado. Enapu, a través de los años de actividad portuaria, ha transferido la administración de la mayoría de terminales portuarios a otras instituciones y empresas, como las municipalidades y gobiernos regionales, sobre todo los

puertos que tenían un menor movimiento por no tener las condiciones para recibir navíos de gran envergadura, y otros terminales mayores a empresas privadas. (ENAPU, 2015b)

La presente tesis plantea el Planeamiento Estratégico para el desarrollo del Puerto de Iquitos, en torno a la reducción del comercio portuario informal en la bahía de Iquitos, y al potenciamiento del Terminal Portuario de la Empresa Nacional de Puertos (Enapu). Para entender mejor este trabajo, definamos primero el concepto de puerto como un área geográfica urbana, natural o artificial, dispuesta para el atraque y desatraque de embarcaciones, que ofrece la infraestructura y los servicios necesarios para desarrollar las diferentes actividades, tanto de carácter comercial, deportivo, o militar (López y Gonzales, 2004). Por otro lado, debido a que en la actualidad en el Puerto de Iquitos alrededor de un 80% del movimiento comercial se realiza en los embarcaderos y terminales informales, comentaremos que significa “informal”, para entender mejor el desarrollo del trabajo. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se define a la economía informal como: “el conjunto de actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades económicas que, tanto en la legislación como en la práctica, están insuficientemente contempladas por sistemas formales o no lo están en absoluto. Las actividades de esas personas y empresas no están recogidas por la ley, lo que significa que se desempeñan al margen de ella; o no están contempladas en la práctica, es decir que, si bien estas personas operan dentro del ámbito de la ley, ésta no se aplica o no se cumple; o la propia ley no fomenta su cumplimiento por ser inadecuada, engorrosa o imponer costos excesivos.” En América Latina más del 50% de los trabajadores se encuentran ocupados en empleos informales; empleos que generalmente son de mala calidad. Es decir, empleos que se ejercen en condiciones precarias, sin protecciones ni derechos, con bajos salarios y sin ningún tipo de estabilidad (Gómez, 2013).

El establecimiento de la Visión en la organización corresponde a la meta de largo plazo mientras que la determinación de la Misión define el camino y las acciones a seguir con el fin de alcanzar los objetivos propuestos (D'Alessio, 2014).

2.2 Visión

Al año 2025, ser uno de los tres principales puertos fluviales de la Amazonía (Brasil, Colombia, Venezuela, Ecuador y Perú). Pasar a cuadruplicar en 10 años, la cuota actual de mercado del movimiento comercial formal de la bahía de Iquitos, generando valor para los *stakeholders*, consolidando el servicio portuario con estándares de calidad e impulsando el comercio internacional y desarrollo de la región Loreto.

2.3 Misión

Prestar servicios estandarizados de operación portuaria de calidad, realizándolos de manera rápida, eficaz, eficiente y segura. Tener modernas instalaciones y tecnologías que abastezcan el creciente tráfico regional, nacional e internacional, impulsando el comercio y desarrollo sostenible de la región Loreto, y aprovechando al máximo su posición geográfica en la Amazonía.

2.4 Principios y Valores

Los principios pilares de la organización son:

- Buscar constantemente la eficiencia, ya que este es un indicador esencial de la competencia portuaria.
- Fomentar la comunicación fluida entre miembros de la organización, para tener un clima de confianza en la empresa.
- Acoger las sugerencias y peticiones de los clientes que contribuyan a mejorar los servicios y atención de la organización.
- Trabajar diariamente en las relaciones con los clientes y socios estratégicos, basándonos en la confianza y el compromiso.

- Aprovechar al máximo las bondades que nos brinda la tecnología para mejorar la comunicación y el servicio a los clientes.

Los valores que guiarán el desempeño del Puerto de Iquitos serán los siguientes:

1. Responsabilidad social: Compromiso de los trabajadores con la sociedad, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo sostenible.
2. Honestidad: Transparencia en el desarrollo de las actividades que se realizan en la organización.
3. Puntualidad: Respetar los tiempos y plazos pactados con los clientes y en la ejecución de las labores diarias.
4. Seguridad y protección: Respetar y hacer cumplir las normas básicas de la seguridad portuaria con el fin de minimizar a cero los accidentes fatales.
5. Liderazgo: Los trabajadores son líderes participativos que intervienen en forma directa en cada uno de los procesos de negocio de la organización.
6. Vocación de servicio: Predisposición para brindar colaboración o ayuda desinteresadamente. Ser proactivos.
7. Trabajo en equipo: Trabajar de manera coordinada en la ejecución de las actividades para lograr cumplir los objetivos trazados por la organización.

2.5 Código de Ética

Entre las normas y reglas que determinarán el accionar del Puerto de Iquitos tenemos los siguientes:

- Respetar los reglamentos establecidos por la organización y cumplir en su totalidad las normas de seguridad portuaria.
- Sancionar con severidad cualquier acto de corrupción que afecte el correcto desempeño de la organización.
- Rechazar cualquier tipo de actividad que suponga daños al medio ambiente.

- Rechazar y denunciar cualquier forma de acto discriminatorio (origen racial, edad, discapacidad, género, orientación sexual, religión, etc.).
- Prevenir la divulgación de información o documentación interna de la organización a personas no autorizadas.
- Respetar a todos los clientes a través de una atención de calidad.

2.6 Conclusiones

En el actual mundo competitivo en que vivimos, para aprovechar las oportunidades comerciales, de transporte y comunicación que se presentan en la Amazonía en el ámbito nacional e internacional, debido a la ubicación geográfica estratégica del Puerto de Iquitos, resulta muy importante desarrollar un Plan Estratégico para el desarrollo del Puerto de Iquitos, acorde a su Visión y Misión, alineando los intereses de la Región Loreto, el Gobierno Nacional, de la población beneficiaria y de los *stakeholders* involucrados en esta industria.

La Visión del Puerto de Iquitos al 2025 es cuadruplicar el comercio formal de la bahía de Iquitos, generando valor para los *stakeholders*, ayudando al desarrollo de la región Loreto. La Misión es ofrecer un servicio estandarizado de calidad, con modernas instalaciones y tecnologías que abastezcan el tráfico regional, nacional e internacional, impulsando el comercio y desarrollo sostenible en la Amazonía. Los principios, valores y el código de ética son la base para alcanzar con éxito la Visión del Puerto de Iquitos.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Para realizar el análisis tridimensional, utilizaremos el método de Hartmann (1983). Este método contempla tres aspectos en su análisis: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional, y (c) principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales

Según Pérez (2012) el transporte marítimo es el principal modo de realizar el comercio internacional. Permite enviar grandes cantidades de mercancía a un costo muy económico. El transporte marítimo aglutina más del 80% del comercio internacional de mercancías. Los principales agentes del transporte marítimo son Occidente y las nuevas economías asiáticas (Sudeste Asiático, China, Singapur, Corea, países del Golfo Pérsico, India). Como se puede observar en la Figura 23, la densidad de flujos marítimos es mucho mayor en el hemisferio norte, gracias a la existencia de dos pasos estratégicos como el Canal de Panamá y el Canal de Suez, que evitan a los buques tener que rodear los continentes sudamericano y africano.

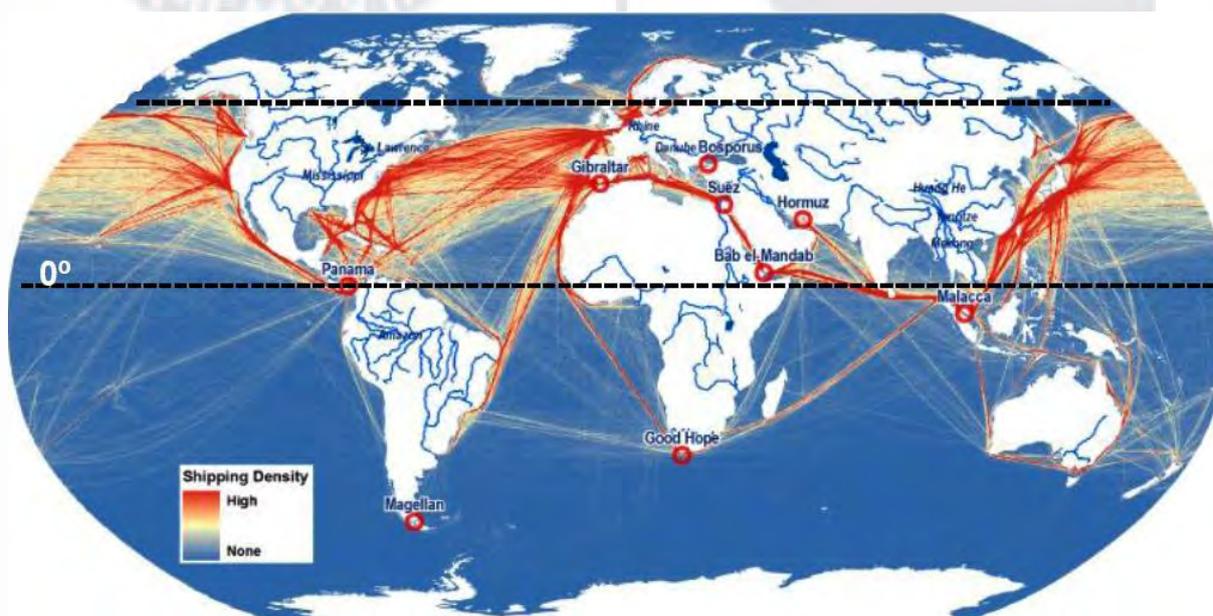


Figura 23. Densidad de flujos marítimos en el mundo. Tomado de “El Orden Mundial,” 2016. Recuperado de <http://elordenmundial.com/regiones/asia-pacifico/el-transporte-maritimo/>

Como se aprecia en la figura anterior, el flujo comercial mundial se realiza predominantemente en el hemisferio norte. Sudamérica tiene hasta ahora, muy poca presencia en el comercio internacional. Más aún, el comercio entre la Amazonía peruana y el mundo, es casi nula, a pesar de tener una gran vía fluvial como el río Amazonas y la posibilidad de llegar a los mercados del Océano Atlántico. En este sentido, el Perú ha explotado muy poco este potencial.

Los intereses nacionales en relación al Puerto de Iquitos se deben principalmente a la ubicación estratégica que tiene el puerto, en la zona Nor-Oriental del país y cerca de la frontera con Brasil y Colombia. Según proyecciones del Fondo Monetario Internacional al año 2015, Brasil representa la octava potencia económica mundial. Brasil tiene como su principal socio comercial a la república de China, teniendo la necesidad de llevar productos hasta el lejano país del oriente, y viceversa. En este sentido, el Puerto de Iquitos cobra mucha relevancia a nivel geopolítico para el desarrollo de Iquitos, de la región Loreto y del país en general, al verse la posibilidad de tener al Puerto de Iquitos como un puerto de paso intermedio en la ruta Brasil-China. Otra variable adicional a su ubicación estratégica lo representa la posibilidad del intercambio comercial con las regiones fronterizas de Brasil y Colombia, para el consumo local de las regiones involucradas. De acuerdo a lo anteriormente expuesto, para impulsar la ruta Brasil-Perú-China, uno de los requisitos adicionales a parte de potenciar el Puerto de Iquitos, es también, tener en buen estado la IIRSA Norte, incluidos los tramos de hidrovía que actualmente se encuentran sin mantenimiento.

En la Figura 24 se muestran algunas posibles rutas comerciales desde Brasil y Perú al Oriente, mediante el Océano Pacífico. En la Tabla 5, se aprecia la Matriz de Interés Nacional. De ella se destaca que en intereses comunes la relación de Perú con Brasil y Colombia es de carácter vital (o peligroso), para el bienestar económico, la integración entre

países vecinos, y el desarrollo de la Amazonía (también Ecuador en este punto). Brasil es vital para los corredores bioceánicos.



Figura 24. Posibles rutas comerciales entre Brasil, Perú y China. Tomado de “ProInversión,” 2014. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NTsTxv3NoWs>

Tabla 5

Matriz de Interés Nacional

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
1. Defensa nacional				** Ecuador, Chile
2. Bienestar económico		* Brasil, Colombia		** Chile
3. Integración con otros países		* Brasil, Colombia		** Chile, Ecuador
4. Desarrollo de la Amazonía		* Brasil, Colombia, Ecuador		** Chile
5. Corredores bioceánicos		* Brasil	** Chile	** Bolivia

* Intereses comunes, ** Intereses opuestos

Con respecto a los intereses opuestos, Brasil tiene la posibilidad de salir al Océano Pacífico por el territorio de Chile. En este sentido, Chile tiene intereses opuestos importantes (o serios), para que Brasil salga por su territorio y no por el nuestro, convirtiéndose en el principal interés opuesto. En el caso de Colombia, se tienen intereses vitales a nivel de bienestar económico, integración y desarrollo de la Amazonía.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial o poder nacional indica que tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar sus intereses nacionales. Según Hartmann (1983) son siete los factores que representan el poder nacional: (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y forma del territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico), (f) la forma de Gobierno (lo organizacional y administrativo), y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar)

Demográfico. Según el INEI (2015c) la región Loreto tiene un crecimiento poblacional anual de 1.9%, mayor al 1.13% del crecimiento poblacional nacional. Loreto es la región más poblada de la Amazonía peruana, la población proyectada al año 2015 es de 1'192,180 habitantes (INEI, 2015a). Sin embargo, tiene una densidad menor a 10 personas por km² debido a su extenso territorio de 368,852 km² (el más extenso de las regiones del país) (Promperú, 2014). Debido a su baja densidad poblacional de la región, la mayor parte de su territorio se encuentra deshabitado. Estas condiciones representan una desventaja, debido a lo complicado que puede resultar controlar todo el territorio.

Geográfico. De acuerdo a la ubicación geográfica, el Perú se encuentra en una buena posición, junto a Brasil, entre el Océano Pacífico y el Océano Atlántico. Dentro del territorio nacional, Iquitos se encuentra en la parte nor-este del Perú, cerca de la frontera con Brasil y Colombia. En este sentido, la posición del Puerto de Iquitos es estratégica para fines comerciales. De la superficie del territorio de Loreto, el 45% de su área corresponden a bosques de producción permanente y el 28% a bosques inundables (Promperú, 2014). Gran parte del territorio de Loreto pertenece a la selva baja, y está cubierto por vegetación, con suelos formados por sedimentos y ríos en forma de meandros que inundan parte de su territorio en épocas de máximas lluvias. La altitud de Iquitos capital de Loreto bordea los 110

m.s.n.m. A pesar que el Puerto de Iquitos se encuentra en una posición estratégica por su cercanía a la frontera con Brasil y Colombia, su mayor limitación geográfica es el hecho de que la ciudad está rodeada por tres ríos; el Nanay, el Itaya y el Amazonas, convirtiendo la ciudad prácticamente en una isla. El lado favorable de esta desventaja es que, el río Amazonas siempre es navegable y actualmente representa la principal vía de comunicación entre Brasil y Perú.

Económico. A nivel económico el Perú ha tenido cerca de una década de crecimiento económico continuo. Aunque en los últimos tres años se ha desacelerado el crecimiento económico debido principalmente a la crisis internacional, se puede resaltar la fortaleza de la economía peruana como una de las más sólidas de Latinoamérica. En este sentido, las principales fortalezas de la economía peruana y las variables que impulsan el comercio son: (a) el crecimiento sostenido del PBI nacional, (b) el control de la inflación y la tasa de desempleo, (c) los tratados de libre comercio y eliminación de barreras arancelarias, (d) diversos acuerdos de cooperación, en especial con Brasil.

En el caso de la Amazonía peruana, esta goza desde el año 1999 de la Ley N° 27037, Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía. Esta ley impulsó la inversión y el comercio interno en la Amazonía, al exonerar del impuesto general a las ventas (IGV) a los contribuyentes por realizar las siguientes operaciones: (a) la venta de bienes que se efectúen en la zona para su consumo en la misma, (b) Los servicios que se presten en la zona, (c) los contratos de construcción o la primera venta de inmuebles que realicen los constructores de los mismos en dicha zona. Así mismo, esta ley garantizaba que el pago del impuesto a la renta de los contribuyentes de la Amazonia era de 10% y 5%, frente al 28% que tributan los contribuyentes ubicados en otras zonas del país. Adicionalmente a esto, se tiene el reintegro tributario del que gozan las empresas y contribuyentes de la región Loreto, donde se les

devuelve el equivalente al impuesto pagado por productos adquiridos en otras zonas, una vez llegado los productos a la aduana de Iquitos, para ser consumidos o usados en la región.

Dos factores potenciales y económicos que tiene por explotar más la región Loreto son sus recursos naturales (petróleo, gas, madera, camu-camu, sacha-inchi, etc.) y el otro lo representa el turismo. Iquitos figura como una de las ciudades peruanas más visitadas por turistas nacionales y extranjeros. A nivel económico también se tienen algunas desventajas o debilidades a nivel nacional, siendo las principales: (a) la elevada informalidad y evasión de tributos, (b) el bajo desarrollo del sector financiero nacional, (c) la mala gerencia de las entidades públicas y su escaso resultado, (d) el lento proceso de los proyectos de inversión pública, (e) el inadecuado reparto del canon en las regiones, (f) la vulnerabilidad de las instituciones del Estado, (g) la inestabilidad generada por la clase política.

Tecnológico-científico. En el aspecto tecnológico y/o científico, la principal fortaleza o potencial que ofrece la región Loreto es la gran biodiversidad con la que cuentan sus bosques naturales, y que aún no han sido explotados adecuadamente. La debilidad está relacionada a la falta de investigación y desarrollo en este campo, por el escaso apoyo que brinda el Gobierno. Otro aspecto importante a tomar en cuenta es que existen muchas comunidades, caseríos y centros poblados en zonas rurales, que hasta hace algunos años estaban aislados y sin comunicaciones con el resto del mundo. A raíz del Internet y los teléfonos celulares, ya la mayoría de pueblos están comunicados, ayudándoles a mejorar su calidad de vida. A nivel educativo, los estudiantes de la región de Loreto se encuentran en el último lugar de las regiones a nivel nacional en el nivel escolar, esto según el Índice de Competitividad Regional (2015), publicado por la Escuela de Negocios CENTRUM Católica, repitiéndose al igual que años anteriores. A nivel tecnológico y científico, la región Loreto y la ciudad de Iquitos tienen aún mucho camino por recorrer, ya que se encuentran en una etapa muy básica en este sentido.

Histórico-sociológico. La región Loreto tiene descendencias culturales nativas de la zona. Según Antonio Brack (1997), se han registrado 492 comunidades indígenas que corresponden a 34 pueblos étnicos, destacándose más los Boras y los Shipibo-Conibo. La población total de las comunidades indígenas de la región Loreto representa más del 11% de la población de la región. La ciudad de Iquitos es una mezcla de poblaciones indígenas y razas foráneas, que llegaron de diversas partes del país y algunas del exterior, y que empezaron a mezclarse a partir de la época de la fiebre del caucho. En la actualidad, Iquitos tiene como mayor población a la mestiza, y conserva algunas costumbres derivadas de las razas indígenas, como el ser sociable y no muy productivo. El Estado peruano ha tenido muy poca presencia en las zonas fronterizas de la región Loreto colindantes a territorios de Brasil y Colombia. Tal es así que, las comunidades asentadas en estas zonas han disminuido en parte su identidad nacional, y se han influenciado por sus vecinos, con los que conviven en armonía, intercambiando y comercializando productos de primera necesidad y servicios de menor cuantía. Casi no se han reportado conflictos culturales o de otro tipo con los pueblos limítrofes de Brasil y Colombia, por el contrario se tiene muy buena relación y vivencia en armonía.

Organizacional-administrativo. En el aspecto organizacional y administrativo, Loreto al igual que otras regiones de la Amazonía, se caracteriza por haber tenido poca presencia del Estado y sus instituciones. Esto se puede reflejar, entre otras cosas, en que aún no se tengan adecuadas vías de acceso a la ciudad de Iquitos. La principal vía desde la costa del Perú y la más frecuentada es el río Ucayali desde Pucallpa, o por el río Marañón y Huallaga desde Yurimaguas. Sin embargo, estas hidrovías se encuentran con problemas de transitabilidad en épocas de sequía por la falta de mantenimiento. Otro problema generado por la falta de la presencia adecuada del Estado es el descontrol que se ha generado en el Puerto de Iquitos. Existen alrededor de 60 entre terminales portuarios y embarcaderos, de los cuales solo dos

son formales. Los demás no cumplen con las condiciones adecuadas para su uso. Alrededor del 80% del comercio en Iquitos se realiza por intermedio de los terminales y embarcaderos informales. En la actualidad, rectificar y controlar lo que se generó a través de muchos años, es realmente complicado.

Militar. Existe presencia militar de las fuerzas armadas en la región Loreto. En Iquitos se tienen asentados campamentos y bases del Ejército, la Fuerza Aérea, y la Marina de Guerra. También, se tiene presencia de la Policía Nacional del Perú. Sin embargo, debido a la gran extensión de territorio que tiene Loreto, la cobertura es insuficiente. Con mucha frecuencia se escucha en la zona noticias de algún asalto realizado a alguna embarcación, ocurrida en algún río de Loreto. De las tres fuerzas militares, la Marina de Guerra es la que ha incurrido con mayor presencia en la región, ya que tienen un gran circuito de hidrovías por donde desplazarse. Aunque ellos han contribuido a combatir el narcotráfico y el terrorismo en su momento, aún se tienen rezagos del narcotráfico que operan en la zona. La cercanía de la región Loreto a Colombia aumenta la presencia del narcotráfico en la zona. Debido a que Loreto tiene límites en común con países como Brasil, Colombia y Ecuador, se hace muy necesario que las fuerzas armadas tengan el apoyo del Gobierno en la zona, para poder resguardar las fronteras. Así mismo, con un mayor apoyo a las fuerzas armadas y policiales, se dará mayor seguridad al comercio que se realiza en el Puerto de Iquitos y sus alrededores.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son la base de la política exterior. Es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos (Hartmann, 1983). Son cuatro los principios cardinales:

Influencia de terceras partes. La interacción entre dos estados nunca es bilateral, siempre hay alguien más. En el mundo, podemos identificar tres grandes grupos económicos importantes, que siempre están en competencia y que se encuentran geográficamente cerca entre sí, estos son: (a) Estado Unidos, (b) La Comunidad Europea, y (c) China y los países

asiáticos. En esta competencia global, Estados Unidos mantiene el liderazgo en la actualidad, aunque China tiene muchas posibilidades de quitarle el primer lugar en las próximas décadas.

A nivel de Latinoamérica, Brasil es el líder de la región, seguido por México y Chile.

Considerando la ubicación geográfica del país y específicamente de la región Loreto, se identifica una alta influencia del lado de los países limítrofes en las zona amazónica del Perú como Brasil, Colombia y Ecuador, siendo Brasil uno de los diez países con los mejores PBI del mundo, con mucho empuje al comercio internacional. En este sentido, Brasil ha demostrado en los últimos años, su interés por formar alianzas con el Perú e integrarse para poder desarrollar la amazonia, e identifica al Perú como un socio estratégico importante. En el tema más local, se debe ser consciente que, el Puerto de Iquitos necesita de empresas navieras y de otros puertos para poder sobrevivir, uno de ellos es el Puerto de Pucallpa, su principal abastecedor logístico. Estas empresas también tienen sus propios intereses, y hay que buscar alineamientos e intereses comunes.

Lazos pasados y presentes. El tiempo y las expectativas de las partes son vitales para las relaciones. A través de la historia, el Perú ha mantenido lazos de rivalidad con sus vecinos países Chile y Ecuador, y esto en la actualidad se mantiene vigente aún en el caso con Chile. Este antecedente, debe considerarse como una amenaza, ya que Perú se encuentra en desventaja bélica debido a las diferencias de volúmenes de inversión para la actualización y modernización del armamento respecto al país vecino, recordemos que Chile tiene una mejor economía que la peruana, por lo tanto gozan de mejor niveles de inversión. Por otra parte, siempre se han tenido buenas relaciones con Colombia y Brasil, lo que ayuda a las relaciones entre estos países y al desarrollo de futuros proyectos en común.

Contrabalance de intereses. Perú presenta tres frentes en los cuales afronta un contrabalance de intereses. En primer lugar Chile; recientemente se ha resuelto el tema de los límites marítimos después de muchos años, pero a pesar de esta situación, Chile ha ido

incrementando progresivamente su inversión en el Perú. En segundo lugar, se encuentra la alianza binacional con Brasil para el desarrollo del corredor interoceánico; la carretera interoceánica va a permitir la interconexión de los puertos del Callao y Manaus en Brasil. Y por último, el interés del Ecuador de convertirse en un país amazónico, y que busca ganar territorios colindantes a la cuenca del río Amazonas pertenecientes al Perú.

Conservación de los enemigos. Analizar la posibilidad de las ventajas que nos brinda conservar a los enemigos. Se puede observar que los rivales históricos del Perú son Chile y Ecuador, por lo tanto el Perú debe mantenerse en atención de los intereses de estos países en relación al uso de la amazonia como una fortaleza para la competitividad de estos países. Chile es un buen referente de país, para mejorar y aumentar el nivel de competitividad y calidad de vida. Chile mantiene una mejor posición competitiva respecto de Perú, y se ubica en el *ranking* de competitividad del *World Economic Forum* (2015) en el puesto 33, mientras que Perú se encuentra en el puesto 65. (Foro Económico Mundial, 2014)

3.1.4 Influencia del análisis en el Puerto de Iquitos

Después de realizar el análisis tridimensional, podemos afirmar que el desarrollo y potenciamiento del Puerto de Iquitos, estratégicamente ubicado, es fundamental para afianzar las relaciones bilaterales y de integración con Brasil, así como para mejorar el bienestar económico en la región Loreto y generar desarrollo en la Amazonía. La región Loreto tiene casi un tercio del territorio nacional, y tiene abundantes recursos naturales como recursos forestales e hidrocarburos, que no han sido debidamente explotados aún, representando esto un gran potencial económico en el futuro. La superficie de Loreto es casi plana y de color verde, presenta gran cantidad de ríos y meandros, que se asientan sobre fondos de material de origen sedimentario (arena y limos), fácilmente erosionables. Loreto tiene mucho potencial por explotar, pero a la vez presenta deficiencias en aspectos científico-tecnológicos, como un sistema educativo que lo coloca en el último lugar de todas las regiones del país, similar a sus

niveles de competitividad. Se tiene presencia de diversas entidades del Estado en la zona, Autoridad Portuaria Nacional, SUNAT, Fuerzas Armadas, Policía Nacional, entre otras, pero estas entidades trabajan independientemente. Falta el Líder que oriente el rumbo del puerto y dirija el trabajo en equipo, alineando los intereses comunes del Puerto de Iquitos, de la región Loreto, y del País.

3.2 Análisis Competitivo del País

Porter en 1990 planteó cuatro fortalezas para generar la competitividad de un país o de una región. Estos cuatro factores pueden generar ventajas o crear desventajas para competir, y son: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, (d) sectores relacionados y de apoyo (Porter, 2014). En este caso, el análisis de la competitividad del país nos ayudará a identificar las ventajas competitivas que pueden servir para generar el desarrollo del Puerto de Iquitos.

3.2.1 Condiciones de los factores

Las condiciones de los factores se refiere a la situación del país y la región (Loreto), en cuanto a los factores de producción como recursos, infraestructura, y demás bienes o servicios necesarios para competir en un determinado sector (D'Alessio, 2014). En este sentido, analizaremos las condiciones de los factores del país orientadas a la región Loreto, que puedan contribuir a ser una ventaja competitiva para el Puerto de Iquitos, o que puedan perjudicarla. Las condiciones de los factores analizados serán: la población, la mano de obra, el territorio, la geografía y los ríos, los recursos forestales, los recursos energéticos, la infraestructura, y la calidad del servicio.

Al año 2015 la población proyectada en el Perú asciende a 31'875,784 habitantes, con una tasa de crecimiento anual de 1.13%. En el caso de la región Loreto, se tiene una población proyectada de 1'192,180 habitantes, con una tasa de crecimiento poblacional anual de 1.9% (INEI, 2015a,b). Loreto es la región más poblada de la Amazonía peruana, sin

embargo, tiene la densidad poblacional más baja (menor a 10 personas por km²) debido a su extenso territorio de 368,852 km² (el más extenso de las regiones del país). En esta región, el 65.6% de la población vive en zonas urbanas, y el 34.4% vive en zonas rurales (Promperú, 2014). En cada hogar de Loreto viven un promedio 5.2 personas, versus al 4.2 personas promedio a nivel nacional.

Loreto tiene al 45% de su población económicamente activa. Según el Índice de Competitividad Regional del Perú, elaborado por CENTRUM Católica (2015) y tomando el análisis del pilar *Personas*, la región Loreto se encuentra en la posición 22 con referencia a todas las regiones del país, una de las últimas posiciones. Siendo más específicos, a nivel de educación escolar, la región de Loreto se encuentra en el lugar 26 a nivel nacional (último lugar), a nivel de educación superior, la región se encuentra en el lugar 18 a nivel nacional. A nivel de formación laboral, Loreto se encuentra en el puesto 23. A nivel de logros educativos, la región se encuentra en el puesto 15. Y, a nivel de salud, Loreto se encuentra en el lugar 14. Estos valores y ratios presentados, nos pueden dar una idea de la condición en la que se encuentra la mano de obra y la calidad de vida en la región Loreto. Existe mayor crecimiento poblacional que el nacional, y los jóvenes no se están formando adecuadamente a nivel educativo. Por consiguiente, se puede conseguir mano de obra no calificada a precios relativamente bajos, como sucede en la realidad.

El territorio de Loreto, es el más extenso de todas las regiones del país. Su superficie abarca 368,852 km², que representa el 28.7% de todo el territorio nacional (1'285,215km²). De la superficie de Loreto, el 45% corresponde a bosques de producción permanente (casi la mitad del área de bosques de país) y el 28% a bosques inundables, con suelos formados por sedimentos y ríos en forma de meandros (Promperú, 2014). Desde el aire, se puede apreciar casi la totalidad de la superficie de Loreto de color verde, representando parte de la Amazonía y los pulmones del mundo. Este verdor, nos da una clara idea de la fertilidad de sus tierras.

Loreto tiene 7 provincias y 51 distritos en total. En la Figura 25 se puede apreciar las provincias que conforman la región Loreto.



Figura 25. Mapa Político de la región Loreto. Tomado de “Gobierno Regional de Loreto,” 2015. Recuperado de <http://www.regionloreto.gob.pe/>

La geografía de Loreto es en su mayor parte plana, con mucha vegetación y con algunas elevaciones y montañas hacia la parte Oeste de Loreto (Sierra). Su territorio es atravesado por numerosos ríos sinusoidales de gran caudal, entre los principales el Amazonas, el Ucayali, el Maraón y el Huallaga, siendo estos sus principales vías de comunicación. La longitud total de los ríos amazónicos peruanos es de aproximadamente 14,000 kilómetros, de los cuales poco más de 4,000 conforman la Red Hidroviaria Comercial Principal del Perú (Bara, Sánchez, y Gordon, 2003). Durante algunos meses del año, normalmente entre mayo y octubre, que los niveles del caudal del río Amazonas y sus afluentes bajan considerablemente por la falta de lluvias en la Selva, se generan puntos críticos por la falta de mantenimiento de las hidrovías, generando que las naves de gran calado tengan problemas al transitar. En la Figura 26 se puede apreciar los principales ríos de la región Loreto.

Con respecto a las hidrovías, existe un proyecto en proceso de licitación por ProInversión (2015), para concesionar el mantenimiento de las principales hidrovías

amazónicas. Este proyecto consiste en el desarrollo de trabajos de dragado, mediciones de nivel y monitoreo en los ríos Huallaga, Marañón, Ucayali y Amazonas, a fin de garantizar la navegabilidad de dichos ríos, y con ello el tráfico todo el año entre los terminales portuarios de Yurimaguas, Pucallpa e Iquitos. Tendrá una inversión inicial de US\$ 74 millones (sin IGV) y un plazo de concesión de 20 años.



Figura 26. Principales ríos en la región Loreto. Tomado de “Gobierno Regional de Loreto,” 2015. Recuperado de <http://www.regionloreto.gob.pe/>

El proyecto Hidrovía Amazónica conectará con el puerto fluvial de Yurimaguas (concesionado el 2011), la carretera interoceánica IIRSA Norte (concesionada el 2006), y el Puerto de Paita, Piura (concesionado el 2009), lo cual ofrecerá la posibilidad de un corredor desde Brasil hacia el gran mercado asiático, teniendo como puerto de paso del Puerto de Iquitos. En la Figura 27, se puede apreciar la Hidrovía Amazónica a concesionar (en color celeste), unida con la carretera IIRSA Norte, que llega al puerto de Paita, formando un circuito multimodal que atraviesa el país por la parte norte.

Uno de los principales recursos naturales de Loreto es la madera. El año 2010 Loreto produjo 637,557 m³ de madera rolliza y 107,957 m³ de madera aserrada. Sin embargo, el mismo año en todo el Perú, la producción nacional de madera fue de 7.8 millones de metros cúbicos (Dourojeanni, 2013). En este sentido Loreto representó solo el 9.6% de la producción nacional de madera, encontrándose por debajo de Ucayali, Madre de Dios y Junín, a pesar de tener mucho más territorio.

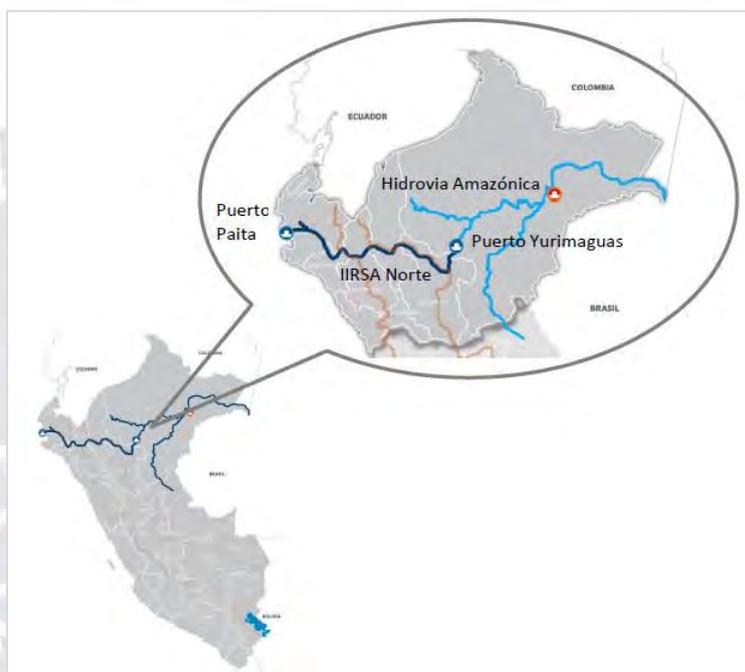


Figura 27. Eje Multimodal Norte – IIRSA Norte y la Hidrovía Amazónica. Tomado de “ProInversión,” 2014. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/2/JER/PC_HIDROVIA_AMAZONICA/HIDROVIA_AMAZONICA_PARA_WEB_NOV13.pdf

El 2010, se explotaron más de 50 especies de árboles, siendo las más usadas la Cumala, la Capirona, la Lupuna, el Capinuri, el Shihuahuaco, el Tornillo y la Bolaina. En términos de madera aserrada, la mayor producción corresponde a la Cumala, el Tornillo, el Cedro, y la Caoba en menor escala. Es de tomar en cuenta que, la Defensoría del Pueblo (2010), estimó que el 85% de la madera de la Selva tiene origen ilegal, pero otros calculan que es más del 90% (Dourojeanni, 2013). En este sentido, los valores registrados de producción de madera mostrados oficialmente, no reflejan la realidad. La mayor parte de la madera extraída de la región Loreto sale en trozas (más del 85%), en menor escala sale

aserrada (menos del 15%). A una ínfima parte de la madera extraída y producida en Loreto, se le da valor agregado para convertirla en laminados, parquet, etc. Otro dato importante es que en esta región amazónica se reforesta muy poco. En este contexto real, la industria de la madera tiene mucho potencial y mucho por desarrollar en la región Loreto.

Con referencia a los hidrocarburos, al 2013 en Loreto ya existían 30 lotes para hidrocarburos; 4 estaban en explotación, 23 en exploración y 2 en negociación activa. En Setiembre del 2012, Perúpetro S.A. anunció la promoción de nuevos lotes de hidrocarburos, para exploración y explotación, de los cuales 17 lotes se encuentran en Loreto. A pesar del enorme incremento en las áreas concesionadas, los niveles de producción de la década de 1970 y 1980 no se han recuperado. El peso del petróleo en la economía de Loreto es de solo 19%, aunque en el pasado llegó a 65% (Dourojeanni, 2013). Se espera que con la gran cantidad de nuevos lotes en exploración, la economía de Loreto mejore en los próximos años.

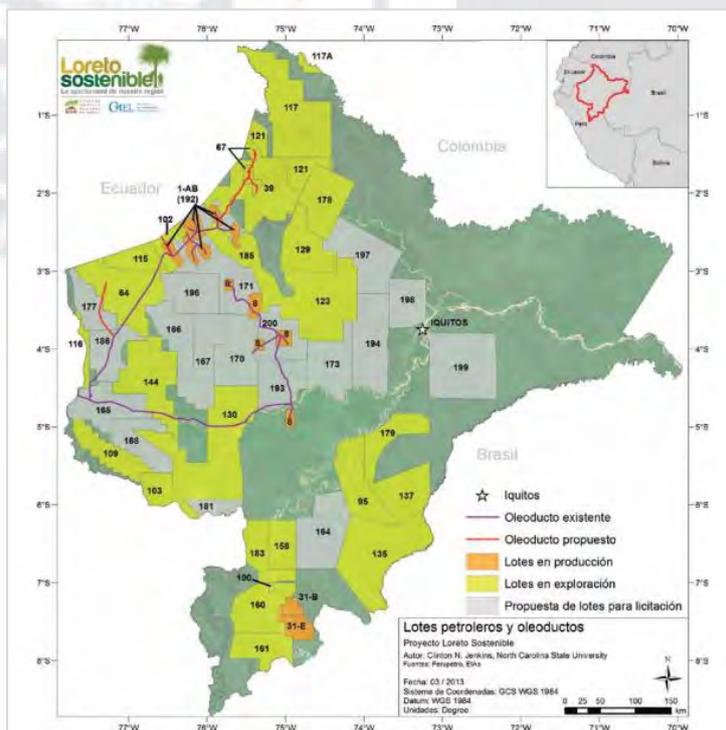


Figura 28. Lotes petroleros en Loreto; en exploración, en explotación y por licitar. Tomado de “Perúpetro,” 2013. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Hidrocarburos/publicaciones/2014/Libro%20Reservas%202014.pdf>

En la Figura 28 se muestra el mapa de lotes en producción y lotes en exploración en la región Loreto. Se puede apreciar la gran cantidad de exploraciones (color verde) y los lotes por licitar (color plomo). En la Tabla 6, se presentan las reservas de petróleo en el Perú, en fase de explotación. Nótese que la Selva Norte (Loreto) es la que zona que tiene la mayor cantidad de reservas probadas (48% del total nacional), de reservas probables (69%), y de reservas posibles (74%), Ministerio de Energía y Minas – Dirección General de Hidrocarburos (2015).

Tabla 6

Reservas de Petróleo en Fase de Explotación (en MSTB)

Lote	Zona	Empresa Operadora	Reservas Probadas			Reservas Probables (P2)	Reservas Posibles (P3)
			Desarrolladas	No Desarrolladas	Total (P1)		
Z-2B	Zócalo	SAMA	63,602	20,644	84,246	5,717	6,984
Z-1	Zócalo	BPZ	10,164	18,355	28,519	39,255	47,867
Z-6	Zócalo	SAMA	1,820	1,620	3,440	4,530	0
Sub-Total Zócalo			75,586	40,619	116,205	49,502	54,851
I	Costa	GMP	10,859	1,692	12,551	779	1,436
II	Costa	PETROMONT	3,682	1,697	5,379	1,364	941
III	Costa	INTEROIL	6,812	9,525	16,337	2,465	2,346
IV	Costa	INTEROIL	2,848	3,196	6,044	1,488	682
V	Costa	GMP	1,249	667	1,916	425	364
VII/VI	Costa	SAPET	24,759	4,058	28,817	5,214	6,462
IX	Costa	UNPETRO	1,583	344	1,927	660	1,661
X	Costa	CNPC	65,809	65,495	131,304	30,508	11,349
X111	Costa	OLYMPIC	17,006	10,264	27,270	2,019	8,625
XV	Costa	PETROMONT	206	494	700	651	135
XX	Costa	PETROMONT	268	184	452	241	151
Sub-Total Costa			135,081	97,616	232,697	45,814	34,152
1 AB	Selva Norte	PLUSPETROL NORTE	70,521	64,436	134,957	70,824	99,281
8	Selva Norte	PLUSPETROL NORTE	42,774	11,498	54,272	26,418	27,485
64	Selva Norte	PETROPERU	0	31,441	31,441	24,005	29,986
67	Selva Norte	PERENCO	16,300	94,600	110,900	87,800	92,700
31B/D	Selva Central	MAPLE	1,834	171	2,005	133	112
31C	Selva Central	AGUAYTIA	0	0	0	0	0
31E	Selva Central	MAPLE	204	0	204	90	68
56	Selva Sur	PLUSPETROL PERU CORP	0	0	0	0	0
57	Selva Sur	REPSOL	0	0	0	0	0
88	Selva Sur	PLUSPETROL PERU CORP	0	0	0	0	0
Sub-Total Selva			131,633	202,146	333,779	209,270	249,632
Total Reservas de Petróleo - Fase Explotación			342,300	340,381	682,681	304,586	338,635

Nota. Tomado de “Ministerio de Energía y Minas – Dirección de Hidrocarburos,” 2015. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Hidrocarburos/publicaciones/2014/Libro%20Reservas%202014.pdf>

Podemos predecir que el futuro económico de Loreto está ligado, entre otras cosas, a la explotación de sus hidrocarburos. “Loreto es la tercera parte del territorio de Perú, está asentado en la hidrovía más grande del mundo y tiene la biodiversidad, las reservas petroleras y forestales más grandes del país, sin embargo, es una de las cuatro regiones más pobres de la nación por el problema de la conectividad”. Actualmente, los ingresos principales de Loreto provienen del sector forestal (madera sin valor agregado) y del turismo, aunque, desde hace varios años, no se superan los 80,000 turistas extranjeros que llegan anualmente a Loreto (América Economía, 2012).

Sobre el pilar *Infraestructura*, la región Loreto ocupa el puesto 21 en el Índice de Competitividad Regional del Perú realizado por CENTRUM Católica (2015). Siendo más específicos, con referencia a la red vial, la región se encuentra en el puesto 23, en transporte, se encuentra en el lugar 22, y en comunicación, la región Loreto se encuentra en el puesto 24. Estos índices reflejan la realidad de los medios de transporte y comunicación de Loreto, y tiene influencia directa en el Puerto de Iquitos. Por la geografía de la región Loreto, las únicas vías de comunicación masiva posibles (por un tema de costos), seguirán siendo por mucho más tiempo las hidrovías. Por estas razones, estas deben estar siempre en buen estado de navegación, necesitándose con carácter de urgencia, que se inicie el mantenimiento permanente de las hidrovías amazónicas.

Finalmente, la calidad del servicio. Los terminales informales no respetan normas legales, de seguridad, salubridad, medioambientales, tributarias, etc., que las hacen vulnerables a sanción o cierre definitivo. Por la falta de control sobre estas empresas informales, muchas veces ellos aprovechan la situación para transportar productos ilegales como drogas, animales protegidos por ley, etc. Según el Jefe de la Oficina Desconcentrada Iquitos de la Autoridad Portuaria Nacional, más o menos cada tres meses se registra un accidente fatal (muerte de alguna persona) en estos terminales informales. Normalmente

porque cayó una carga pesada sobre la persona y/o cayó al agua. Esto al margen de que, en muchos casos estos accidentes no se declaran por evitarse problemas. También, durante los trayectos en el río suceden varios hundimientos de embarcaciones al año, por exceso de carga, choques o incendios, generando una mayor cantidad de víctimas fatales. El servicio que ofrecen los embarcaderos y terminales informales y la mayoría de sus embarcaciones son de muy baja calidad. En la Figura 29 podemos apreciar la manera cómo se trabaja en uno de los embarcaderos informales más grandes del Puerto de Iquitos; el Henry. Nótese la carga pasando por encima de las personas.



Figura 29. Embarcaderos informales en el Puerto de Iquitos

3.2.2 Condiciones de la demanda

Este ítem trata sobre la naturaleza de los clientes del sector; si son exigentes, si están informados, si hay segmentos especializados, etc. Para las condiciones de la demanda, tres son los atributos principales: la composición o naturaleza de las necesidades de los usuarios, el tamaño y crecimiento de la demanda interna, y los medios por el cual las preferencias de una nación son transmitidas a los mercados extranjeros para generar demanda (D'Alessio, 2014). De acuerdo a la composición o naturaleza de las necesidades de los usuarios, en el Puerto de Iquitos se tiene:

Un mercado portuario informal muy grande, conformado por unas 60 empresas u organizaciones, que se llevan alrededor del 80% del movimiento comercial que llega y sale del Puerto de Iquitos. Estas empresas no cuentan con estándares de calidad para poder operar y tampoco cuentan con licencia. Los usuarios de estos servicios se han acostumbrado a tener un servicio de muy baja calidad por muchos años, no siendo clientes exigentes. Estos embarcaderos informales, no tienen un control estricto de sus mercaderías, prestándose muchas veces para actividades ilícitas.

Una menor parte del movimiento comercial del Puerto de Iquitos, se realiza mediante el Terminal Portuario de Enapu, que sí cumple con estándares de calidad para operar. Aquí se realiza el movimiento comercial formal que llega al Puerto de Iquitos, siendo para clientes que traen diversos productos registrados, que normalmente pagan tributos. El cliente en este terminal es de un nivel de exigencia regular. El otro terminal formal es el de la empresa nacional Petroperú. Este es un terminal relativamente pequeño, y principalmente lleva personal y brinda servicios logísticos a los lotes en explotación y exploración de la región Loreto y alrededores. Los usuarios de este servicio son especializados y más exigentes. De acuerdo al tamaño y crecimiento de la demanda, en el Puerto de Iquitos se tiene muy buenas proyecciones a mediano y largo plazo. Si bien es cierto, actualmente el Puerto de Iquitos no está debidamente explotado, tiene buenas posibilidades a futuro, principalmente por:

El empuje de la IIRSA Norte y la integración binacional. Una vez iniciada el mantenimiento de las hidrovías amazónicas, la IIRSA Norte cumplirá su objetivo de ser parte del circuito multimodal para la integración binacional entre Perú y Brasil. También, el Puerto de Iquitos, formará parte del circuito entre la Amazonía peruana y el Océano Atlántico, vía río Amazonas. Es de tener en cuenta que naves de gran calado, no pueden ingresar al Puerto de Yurimaguas por el río Huayaga, haciendo transbordo de carga de naves más pequeñas a naves más grandes en el Puerto de Iquitos. Y por último, si en el futuro se tendría una

ferrovía desde Iquitos hasta el Puerto de Paita en la Costa, Brasil podría salir a su gran mercado asiático, mediante el Puerto de Iquitos, vía río Amazonas.

La exploración y explotación de nuevos lotes de petróleo. Al 2013 ya existían 30 lotes para hidrocarburos en Loreto (4 en explotación, 23 en exploración, y 2 en negociación). En Setiembre del 2012, Perúpetro anunció la promoción de 17 lotes nuevos para exploración y explotación en Loreto. Esta gran cantidad de lotes en progreso, aseguran un gran movimiento logístico a mediano y largo plazo para el Puerto de Iquitos. Transporte de maquinarias, herramientas y equipos en la etapa de instalación, transporte de personal permanente, transporte del combustible en la etapa de explotación, etc. (Ministerio de Energía y Minas – Dirección General de Hidrocarburos, 2015)

El futuro crecimiento de la producción forestal sostenible y renovable. Según el vicepresidente de la Cámara Nacional de Comercio, Producción y Servicios (Perucámaras), Felizardo Campos, Loreto podría exportar fácilmente y de manera sostenida madera por US\$ 2000 millones al año, si tuviera las condiciones necesarias de conectividad. Perú importa unos US\$ 250 millones al año en madera y Loreto solo exporta US\$ 150 millones, porque el transporte de Iquitos (Loreto) al Callao cuesta el doble que del Puerto del Callao a China. En este sentido, el mantenimiento de las hidrovías amazónicas tendrá un favorable y gran impacto en el movimiento comercial del Puerto de Iquitos. (América Economía, 2012)

La necesidad de transporte, comunicación y comercio entre pueblos y regiones. En la Amazonía, y en particular en las riberas de los ríos, existen cientos de pueblos, caseríos, centros poblados, distritos, comunidades, y asentamientos de grupos humanos, que viven y desarrollan sus actividades productivas cerca de los ríos, ya que los ríos vienen a ser sus principales vías de transporte y comunicación. Solo en el caso de la región Loreto, se tiene una población rural de 410,110 habitantes (34.4% de la población de Loreto). La manera más frecuentada para llegar de Lima a Loreto, para la gran mayoría de personas que no tienen una

sólida economía, es el río Ucayali vía Pucallpa. En esta ruta Pucallpa – Iquitos, las embarcaciones van dejando personas y carga para abastecer las localidades ubicadas a ambos márgenes del río Ucayali. De la misma forma, mediante los demás ríos de la Amazonía se conectan los pueblos y localidades para poder realizar sus actividades básicas de transporte y comercio, como parte de su quehacer diario. Se dice que el río Ucayali es la carretera Panamericana de la Selva, por que recorre gran parte de la Amazonía, desde el centro hacia al norte del país, para luego conectarse con el río Amazonas que llega hasta el Océano Atlántico.

Los productos de primera necesidad y de consumo masivo vienen en grandes cantidades desde la Costa, mayoritariamente desde Lima. Estos productos transitan por los principales ríos hasta llegar a las ciudades y puertos más grandes como Iquitos, Pucallpa, Yurimaguas, etc. Luego de llegar a estos puertos y ciudades, se distribuyen en menor cantidad a las localidades cercanas y anexas. Los vehículos de transporte en los ríos de la Amazonía van desde grandes embarcaciones hasta pequeñas canoas unipersonales. Esta forma de transporte existe desde hace muchos años y seguirá siendo utilizada por muchos años más, por ser la forma masiva más económica, y en muchos casos la única forma.

El reordenamiento y control de los terminales y embarcaderos informales en el Puerto de Iquitos. Como ya se ha mencionado, existen alrededor de 60 entre terminales y embarcaderos en el Puerto de Iquitos, de los cuales solo dos cuentan con permiso para operar. La gran necesidad del servicio de transporte y llegada al Puerto de Iquitos, y por otra parte la ausencia, en su momento, de terminales formales que se abastecieran, generaron que poco a poco aparecieran decenas de informales que trataron de cubrir este vacío. Si cerráramos los terminales y embarcaderos informales del Puerto de Iquitos de un momento a otro, la ciudad de Iquitos y las localidades dependientes quedarían desabastecidas y se generaría el caos. Porque en la actualidad no hay ningún terminal formal que cubra esa gran demanda. En este

sentido, esto representa una gran oportunidad para potenciar el Puerto de Iquitos mediante el Terminal Portuario de Enapu.

En el caso de los medios de transmisión o comunicación al exterior para generar demanda, el Puerto de Iquitos y sus vías de comunicación están en una etapa muy primaria, ya que con los servicios actuales que se brindan, el Puerto de Iquitos no es competitivo a nivel regional, por lo tanto pasa desapercibido para el mundo y particularmente para Sudamérica, no siendo una opción por el momento, hasta que se realicen las mejoras que puedan potenciarlo y hacerlo competitivo y atractivo.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

“La estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas, se refiere a las condiciones del país (que rigen la creación, organización, y gestión), y la competencia (legislaciones, si se fomenta la inversión y la mejora continua, si la competencia es fuerte, etcétera)” (D’Alessio, 2014, p. 105). En el país existen diversas leyes y normativas que ayudan a fortalecer e incentivar el desarrollo de la industria nacional. En el caso de la Amazonía, se tienen leyes particulares como la Ley N° 27037, Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía, promulgada el 30 de diciembre de 1998, que brinda condiciones para impulsar la inversión en la Amazonía y generar su desarrollo. También, existen diversas instituciones del Estado que se encargan de administrar, impulsar y controlar el desarrollo de la industria nacional. En la ciudad de Iquitos y en la región de Loreto, tenemos diversas instituciones del Estado asentadas allí, para ayudar a generar el desarrollo. Instituciones militares y policiales como la Marina de Guerra del Perú, la Aviación, el Ejército Peruano, la Policía Nacional del Perú. Instituciones ligadas al Puerto de Iquitos como la Autoridad Portuaria Nacional, la Empresa Nacional de Puertos, la Capitanía del Puerto de Iquitos, la Dirección de Hidrografía y Navegación de la Marina de Guerra del Perú, la Cámara Peruana de Comercio, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, el Ministerio de

Transportes, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. El Gobierno Regional de Loreto y sus diversas direcciones y subdirecciones, municipios provinciales y distritales, el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), entre otros.

Se tienen diversas entidades del Estado y se tienen leyes y normativas que amparan y apoyan a la industria nacional. Sin embargo, existe un alto grado de informalidad en las empresas, la industria y la población en general, para respetar estas leyes, normativas, y a las entidades del Estado. Esto se ve reflejado en el Puerto de Iquitos; alrededor de 60 terminales y embarcaderos, y solo dos de ellos son formales y cuentan con permiso para operar. De lo anteriormente expuesto se puede concluir que, si existe una estructura del Estado definida para generar y apoyar el desarrollo, lo que falta es la estrategia para poder conseguirla. En el caso de Loreto, si bien es cierto existe la presencia de las diferentes entidades del Estado, y existen leyes y normativas para impulsar el desarrollo de la Amazonía, falta el liderazgo visible para poder concretarlo; “falta el Capitán del barco”. Falta la autoridad que exija firmemente que se cumplan las normas y reglamentos.

Uno de los proyectos más importantes para el desarrollo de la Amazonía peruana es el proyecto de la Hidrovía Amazónica, actualmente impulsado por ProInversión, la Agencia de la Promoción de la Inversión Privada en el Perú, una de las tantas instituciones del Estado para fomentar y apoyar el desarrollo en el país. Este proyecto se encuentra en proceso de concesión, esperándose que para el año 2016 ya se encuentre adjudicado, y se inicien los trabajos de mantenimiento de los ríos más transitados de la Amazonía.

La competencia y rivalidad de las empresas, son factores que impulsan la productividad y ayudan a ser más competitivos. Sin embargo, en el caso del Puerto de Iquitos la competencia es informal y desleal, generando el efecto contrario. Se tienen por muchos años empresas, terminales y embarcaderos, que no han respetado las normas y reglamentos, ni han obedecido a las instituciones de control, generándose el caos y el descontrol en el

puerto. Los resultados; a pesar de tener un puerto con mucho potencial, se tiene un puerto con bajo nivel de competitividad que ofrece un mal servicio en general.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Este ítem se refiere a la existencia o ausencia de sectores proveedores y afines, que pertenezcan a la industria en análisis, o que tengan relación. En el caso del Puerto de Iquitos, éste forma parte de un sistema de comunicación y/o transporte de orden regional, nacional, y en el futuro internacional. En tal sentido, los sectores relacionados y de apoyo, están referidos principalmente a los otros componentes del sistema. Para que el Puerto de Iquitos ofrezca un buen servicio y sea competitivo, se necesita que todos los componentes de la cadena también estén alineados con un objetivo e interés común. Si algún componente o miembro de la cadena falla, el sistema se hace no competitivo con relación a otros sistemas de transporte y comunicación.

Cuando la Carretera Central (que empieza en Lima, pasa por la Oroya y termina en Pucallpa), se bloquea por algún huayco o derrumbe en alguna parte del trayecto, y se corta el acceso a la ciudad Pucallpa por varios días, la ciudad de Pucallpa queda desabastecida de productos de primera necesidad y productos perecibles, y de inmediato la ciudad de Iquitos también. Esto se da porque el sistema es uno solo en este caso, y Pucallpa e Iquitos son componentes de un mismo sistema de comunicación y transporte. Cuando sucede esto, la ruta Lima-Yurimaguas-Iquitos (ruta más larga) se potencia (por la necesidad y la demanda no cubierta) y trata de suplir el déficit que generó la ruta Lima-Pucallpa-Iquitos, de los productos que llegan desde la capital. Este es un claro ejemplo de que el Puerto de Iquitos forma parte de un sistema, que necesita de sectores relacionados y afines. La IIRSA Centro forma parte de la ruta Lima-Pucallpa, y la IIRSA Norte forma parte de la ruta Lima-Yurimaguas. En la Figura 30 se puede apreciar las principales vías de comunicación del Perú y sus conexiones,

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015). Nótese la IIRSA Centro y la IIRSA Norte en color verde.

En el contexto analizado, se destacan algunos componentes como los principales y necesarios para que el sistema funcione eficientemente y el Puerto de Iquitos llegue a ser competitivo. Desde la capital Lima (abastecedor principal de Loreto), existen dos rutas de acceso masivo para llegar a la ciudad de Iquitos. La primera ruta y la más frecuentada es la ruta Lima-Pucallpa-Iquitos. El tramo Lima-Pucallpa es por vía terrestre, y el tramo Pucallpa-Iquitos es por vía fluvial. Por esta ruta, los puntos importantes que forman parte de la cadena son; la carretera Lima-Pucallpa, el Puerto de Pucallpa, el río Ucayali, el río Amazonas, el río Itaya y el Puerto de Iquitos.



Figura 30. Principales vías del Perú, sectores relacionados y afines. Tomado de “Ministerio de Transportes y Comunicaciones,” 2015. Recuperado de <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=1046423>

En el tramo de carretera Lima-Pucallpa, se tienen dos puntos críticos que con frecuencia se bloquean; el primero en la zona de Previsto (entre Huánuco y Tingo María - región Huánuco), a raíz de huaycos y deslizamientos de tierras que bloquean la carretera en épocas de lluvias. Normalmente se demoran desde algunas horas en limpiar la carretera hasta

dos días, dependiendo de la gravedad. El otro punto crítico es la zona de la Chancadora, ubicada antes de llegar al Boquerón en Aguaytia (región Ucayali). En esta zona se tienen unos 5 km de vías en muy mal estado, por la erosión del río Yuracyacu. Esta zona queda bloqueada unas tres o cuatro veces al año (entre uno a dos días cada bloqueo), por los deslizamientos y derrumbes producidos por las lluvias intensas en la zona y la erosión que genera el caudaloso río. Desde Lima a la ciudad de Pucallpa, los vehículos que transportan pasajeros (ómnibus) demoran unas 20 horas, y los vehículos que transportan carga (camiones) demoran el doble de tiempo. Una vez que la carga llega a la ciudad de Pucallpa, se embarca en el Puerto de Pucallpa, que no cuenta con un terminal o embarcadero formal. Para embarcar en Pucallpa, solo se utilizan las riberas del río Ucayali y algunas tablas como puente, para pasar la carga desde la tierra a la nave. Normalmente no se utilizan grúas aquí, porque el suelo es muy inestable, y los informales no tienen licencia para operar.

Ya instalada la carga en los navíos, se viaja mediante el río Ucayali, luego por el Amazonas (en un pequeño tramo), para finalmente entrar a la bahía de Iquitos mediante el río Itaya. El viaje de la ruta Pucallpa-Iquitos, vía río Ucayali, dura unos cuatro días. En este tramo fluvial Pucallpa-Iquitos se tienen varios puntos críticos, originados por los bajos niveles del río Ucayali en épocas de verano, y por la falta de mantenimiento de las hidrovías. Dos de los principales puntos críticos son; en las riberas del Puerto de Pucallpa, y el otro en la unión de la boca del río Itaya con el Amazonas, en el ingreso al Puerto de Iquitos. Este problema se solucionaría definitivamente con el mantenimiento de las hidrovías Amazónicas. El recorrido total de carga, desde que se sale desde Lima hasta llegar al Puerto de Iquitos toma entre 8 y 10 días en la actualidad. Esto sin considerar el descargue en el Puerto de Iquitos.

En la segunda ruta, Lima-Yurimaguas-Iquitos, la carretera Panamericana norte se encuentra en buen estado. La desviación desde la Panamericana Norte hacia Yurimaguas se encuentra asfaltada y en buen estado (IIRSA Norte, 2015). Desde el Puerto de Yurimaguas, se llega al Puerto de Iquitos mediante el río Huallaga, el Marañón y el Amazonas. En esta ruta, los puntos críticos se presentan en la ribera del Puerto de Yurimaguas, en el río Huallaga, y en la boca del río Itaya con el Amazonas, en el ingreso al Puerto de Iquitos. Esta ruta toma un tiempo similar a la otra, pero por las menores profundidades del río Huallaga y Marañón, sirve para navíos de menor tonelaje. En estas dos rutas desde la capital hacia el Puerto de Iquitos, se tiene un interés común, el mantenimiento de las Hidrovías Amazónicas. Proyecto que se encuentra en proceso de concesión por parte de ProInversión.

Otro interés del Puerto de Iquitos es convertirse en un puerto de paso para la ruta de comercio Brasil-Perú-China, de productos provenientes de la parte Norte de Brasil, pero para esto es necesario una ferrovía desde la bahía de Iquitos hasta el Puerto de Paita en la Costa. Sin embargo, esto no será posible por el momento, porque requeriría de una gran inversión nacional o internacional. Mientras tanto, es más posible aprovechar el potencial que representa llevar productos desde la Amazonía peruana, hasta los países de las costas del Océano Atlántico, vía río Amazonas. Con el mantenimiento de las Hidrovías Amazónicas esto podría ser realidad.

3.2.5 Influencia del análisis en el Puerto de Iquitos

El territorio de Loreto representa casi un tercio del territorio nacional, y la mayor parte está cubierta por vegetación, con muchos ríos que hacen de vías de comunicación. La región tiene muchos recursos naturales por explotar (forestales, hidrocarburos, etc.). El Puerto de Iquitos tiene una posición estratégica, cerca de la frontera con Brasil y Colombia, y en medio de una ruta bioceánica entre Perú y Brasil, faltándole principalmente la conectividad; mantenimiento de las hidrovías, desarrollo del puerto, construcción de una

ferrovía hacia la Costa Norte del país. El Puerto de Iquitos está conformado por alrededor de 60 empresas, entre terminales portuarios y embarcaderos, de las cuales solo dos son formales y cuentan con licencia para operar. La población de Loreto tiene mayor tasa de crecimiento que la nacional, y el nivel tecnológico-educativo-científico es muy bajo; la región se encuentra en los últimos a nivel de educación. La mano de obra no calificada es accesible y de bajo costo.

En la región Loreto y en la Amazonía Peruana, existe una gran demanda por el servicio portuario, ya que las principales vías de comunicación son los ríos. Sin embargo, la mayor parte del servicio de transporte y recepción de carga y pasajeros, es completamente informal, no habiéndose desarrollado la productividad y competitividad en esta industria nacional. La población está acostumbrada a tener un servicio de muy baja calidad, que no cumple con estándares de ningún tipo. La competencia en el Puerto de Iquitos es desleal, ya que no hay un control estricto por parte de las entidades del Estado, predominando la ley del más fuerte. El 80% del comercio en el puerto se realiza en el sector informal.

Esta informalidad en el Puerto de Iquitos representa una gran oportunidad para el Terminal Portuario de Enapu, ya que es el único terminal que tiene estándares de operaciones y el único que cuenta con licencia para prestar el servicio portuario, además es el terminal portuario con la mejor y más grande infraestructura de la bahía de Iquitos, faltándole un mejor equipamiento. Las condiciones son propicias para poder potenciar el Terminal Portuario de Enapu, y con ello generar el impulso que necesita el Puerto de Iquitos en la región Loreto. Por un lado se tienen recursos, por otro la necesidad del comercio regional, nacional y binacional. Es necesario liderar la industria en la zona, orientando los intereses al beneficio común de la región Loreto y el Perú.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

La evaluación externa o autoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Por ello, D'Alessio (2014) señala que:

Con este procedimiento se busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la organización. La evaluación externa nos da a conocer las oportunidades y amenazas clave, para poder plantear estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar o reducir las amenazas, y conocer los factores claves de éxito en el sector. (p. 106)

Las fuerzas que se determinan en el análisis PESTE son: (a) políticas, (b) económicas, (c) sociales, (d) tecnológicas, (e) ecológicas.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Análisis político. En los dos últimos años, el país está atravesando por una crisis política generada principalmente por los gobernantes de turno. Sumado a esto, conflictos sociales en el interior del país, generados por el rechazo a proyectos mineros que son necesarios para el desarrollo económico nacional. El actual Presidente del Perú Ollanta Humana Tasso, cuando era candidato hace algunos años, incentivó el rechazo de las comunidades a la minería. Hoy en día los resultados se manifiestan; mucha oposición de las comunidades hacia los proyectos mineros. Otro factor que está afectando la situación política interna del país, es la excesiva delincuencia que se ve en las principales ciudades de país, sobre todo de la Costa. La delincuencia se ha hecho incontrolable por parte del Gobierno actual, y está afectando seriamente la estabilidad del país. Otro factor negativo que está afectando la estabilidad política en la actualidad son los escándalos por temas de corrupción, ligados principalmente al entorno de la pareja presidencial.

A nivel de relaciones con otros países, vivimos una buena época. Se ha solucionado el principal problema limítrofe que teníamos con el vecino país de Chile. Con los demás países

límites tenemos buena relación, sobresaliendo más la relación con Brasil y Colombia, países que tienen límites en común con la región Loreto. A nivel internacional el Perú se está posicionando como un país en crecimiento sostenido. En el mes de Octubre del 2015, se llevó a cabo en Lima una de las reuniones económicas más importantes del mundo; las reuniones anuales de las Juntas de Gobernadores del Grupo del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional del año 2015, poniendo al Perú en los ojos del mundo.

Análisis gubernamental. Las entidades del Estado, son en su gran mayoría entidades burocráticas, con un bajo nivel de calidad en el servicio al cliente. Adicionalmente a esto, en el actual periodo de gobierno, existe cierto sesgo a centralizar los poderes del Estado hacia el Gobierno Central, en la ciudad Lima. Muestra de ello, se han decretado algunas normas y resoluciones para capitalizar más los recursos económicos del Estado hacia la capital. El aparato centralizado y lento del Estado, impiden la toma de medidas rápidas y efectivas para ayudar al desarrollo de la región amazónica y sus industrias. Existe cierta incertidumbre sobre las entidades que rigen la organización, controlan y toman las decisiones sobre el transporte fluvial en la región, donde hay organismos como el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, la Empresa Nacional de Puertos, la Autoridad Portuaria Nacional, la Marina de Guerra del Perú, entre otras, que no trabajan de manera coordinada por desarrollo del puerto.

Análisis legal. El Puerto de Iquitos, está legalmente administrado y regulado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, cuyas funciones son: (a) diseñar, normar y ejecutar la política de promoción y desarrollo en materia de transportes y comunicaciones, (b) formular los planes nacionales sectoriales de desarrollo, (c) fiscalizar y supervisar el cumplimiento del marco normativo relacionado con su ámbito de competencia, (d) otorgar y reconocer derechos a través de autorizaciones, permisos, licencias y concesiones, (e) orientar en el ámbito de su competencia el funcionamiento de los organismos públicos

descentralizados, comisiones sectoriales y multisectoriales y proyectos o entidades similares que los constituyan, (f) planificar, promover y administrar la provisión y prestación de servicios públicos, de acuerdo con las leyes de la materia, (g) cumplir funciones ejecutivas en todo el territorio nacional directamente o mediante proyectos especiales o entidades similares que los sustituyan, respecto de las actividades que se señalan en su Reglamento de Organizaciones y Funciones (ROF) - D.S. N° 021-2007-MTC. (García, Mena, Toledo & Vega, 2011)

Mediante el D.S. 021-2010-MTC se modificó el ROF, el 30 de Marzo del 2010. La Ley de Control y Vigilancia de las Actividades Marítimas, Fluviales y Lacustres (Ley N° 26620) promulgada el 1 de Junio del 1996, modificada por la Ley N° 27943 del 1 de Marzo del 2003 y reglamentada por el D.S. 028-DE-MGP del 25 de Mayo del 2001, es la que regula los aspectos de control y vigilancia a cargo de la Autoridad Marítima respecto de las actividades que se desarrollan en los ámbitos marítimo, fluvial y lacustre del territorio de la República. Establece que la Autoridad Marítima es ejercida por el Director General de Capitanías Guardacostas, y es a quien corresponde aplicar y hacer cumplir la presente ley, sus normas reglamentarias, las regulaciones de los sectores competentes los convenios y otros instrumentos, las regulaciones de los sectores competentes, los convenios y otros instrumentos internacionales ratificados por el Estado peruano referidos al ámbito de la Ley N° 26620. Asimismo, se especifican las funciones de la Autoridad Portuaria: (a) exigir el cumplimiento de la presente ley y sus normas reglamentarias, (b) velar por la seguridad de la vida humana en el mar, ríos y lagos navegables, (c) controlar el tráfico acuático, incluido el acceso, la permanencia y la salida de los buques de los puertos, fondeaderos y aguas de soberanía y jurisdicción nacional, (d) ejercer control y vigilancia para prevenir y combatir los efectos de la contaminación del mar, ríos y lagos navegables, y en general, todo aquello que ocasione daño ecológico en el ámbito de su competencia, con sujeción a las normas

nacionales y convenios internacionales sobre la materia, sin perjuicio de las funciones que les corresponden ejercer a otros sectores de la administración pública, de conformidad con la legislación vigente sobre la materia, (e) administrar y operar las estaciones de radio costeras, con sujeción a la normativa vigente sobre la materia, (f) otorgar, en los casos que el reglamento establezca, permisos de navegación a los buques de bandera extranjera para operar en aguas jurisdiccionales, y (g) las demás que se establezcan en el reglamento de la Ley N° 26620. (García et al., 2011)

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según la Organización del Banco Mundial (2015), el Perú presenta una de las economías más sólidas de América Latina, y presenta las mejores expectativas de crecimiento de la región, de acuerdo a:

En la última década, el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe. Entre el 2005 y 2014, la tasa de crecimiento promedio del PIB fue de 6,1%, en un entorno de baja inflación (2,9% en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación. Sin embargo, el país ha ingresado a un periodo desafiante, ya que el impulso del crecimiento se desaceleró en el 2014, debido principalmente al efecto de condiciones externas adversas, un declive de la confianza interna y una reducción de la inversión. Además, se presentaron condiciones climáticas adversas que afectaron, por un lado, la industria pesquera y, por otro, la ejecución del programa de inversión pública. Como resultado, la inversión bruta interna y las exportaciones se contrajeron un 4,8% y 1%, respectivamente, en términos reales. A pesar de ello, las cifras de crecimiento del PBI para este último año se mantuvieron por encima del promedio de la región (2,8% frente a 0,8%, respectivamente) y la inflación finalizó en 4,4%.

Para el 2015, se espera que el crecimiento del Perú sea similar a los niveles del 2014 y que, en adelante, se recupere progresivamente a un ritmo promedio de alrededor de 4% entre el 2016 y 2017. En este sentido, la expectativa es que el inicio de la fase de producción de grandes proyectos mineros en los próximos dos o tres años, así como una política fiscal anti-cíclica den soporte a la demanda agregada, mientras que la aplicación continua de reformas estructurales, sostendrían la confianza de los inversionistas privados.

En el ámbito externo, las principales fuentes de adversidad que pueden impactar el crecimiento económico son: (a) la caída de los precios de las materias primas, vinculada en gran medida con la desaceleración de China, uno de los principales socios comerciales de Perú, y (b) un eventual período de volatilidad financiera, asociado a la expectativa del inicio de un período de alzas en las tasas de interés de los Estados Unidos. En el ámbito interno, las proyecciones de crecimiento del PBI están vulnerables a: (a) la ocurrencia de un Fenómeno del Niño de magnitud fuerte o severa, (b) los retrasos en la implementación de los programas de inversión pública y privada, y (c) la incertidumbre asociada a las próximas elecciones presidenciales.

En adelante, los principales desafíos serán: lograr que el crecimiento económico a tasas superiores a las de la región sea sostenible, y continuar fortaleciendo los vínculos entre el crecimiento y la equidad. Para lograr un crecimiento sostenible y balanceado, el Perú puede desarrollar políticas públicas que fomenten el desarrollo descentralizado, especialmente con énfasis en las ciudades intermedias. Para asegurar un crecimiento económico con equidad, se debe tomar en cuenta que una parte de la población peruana sigue siendo vulnerable a los vaivenes del crecimiento y podría recaer en la pobreza revirtiendo, de este modo, el progreso logrado en el curso de la década pasada. El gobierno ha identificado las áreas prioritarias con el fin de prevenir que esto suceda, lo cual incluye cerrar las brechas en infraestructura, incrementar la calidad de los servicios básicos tales como educación y

salud, y ampliar el acceso a los mercados para los segmentos pobres y vulnerables de la población. Asimismo, el programa actual del gobierno tiene por objeto ampliar el acceso a los servicios básicos, al empleo y a la seguridad social; reducir la pobreza extrema; prevenir los conflictos sociales; mejorar la supervisión de posibles daños ambientales y reconectar con el Perú rural a través de una extensiva agenda de inclusión.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

A pesar de que la pobreza se viene reduciendo en el país, existen regiones que aún tienen niveles altos de pobreza. Entre ellas podemos mencionar a la región Loreto, la cual tiene a un 37.4% de su población en esta situación (COMEXPERU, 2013). Además, es una de las regiones que presenta mayor tasa de mortalidad infantil, superando en casi cuatro veces a Lima (INEI, 2013d). Para la Asociación Iquitos (2015), estas condiciones impiden a las personas ejercer de manera adecuada sus derechos sociales, económicos, políticos y culturales básicos.

Esta falta de presencia del Gobierno Nacional ha generado que el 2015 se declare en estado de emergencia a dos distritos de Loreto, con la finalidad de combatir el tráfico ilícito de drogas y reducir el espacio coccalero ilegal. Las autoridades locales han perdido el control de estas zonas, provocando que esta actividad se expanda y se vuelva insostenible. Por ello, el Gobierno Nacional ha decidido que la Policía Nacional del Perú y las Fuerzas Armadas trabajen en conjunto para mantener el control de estas zonas, y se reduzcan los índices de criminalidad vinculados al desarrollo de actividades de producción, transporte y comercialización de drogas ilícitas (El Comercio, 2015).

Otros puntos que están perjudicando el desarrollo de la región Loreto son la corrupción y la informalidad. Por un lado, la Contraloría General de la República ha venido encontrando en los últimos años perjuicios económicos e irregularidades en la ejecución de proyectos, de los cuales destaca el megaproyecto de mejoramiento del sistema de

alcantarillado en Iquitos. Por otro lado, al realizar el trabajo de campo, hemos sido testigos de la informalidad que abunda en el Puerto de Iquitos, ya que actualmente existen alrededor de 60 embarcaderos, de los cuales solamente dos son formales (Enapu y Petroperú). Según Christian Oliva (2015), Jefe de la Oficina Desconcentrada – Iquitos, de la Autoridad Portuaria Nacional, el mercado informal representa casi un 80% del volumen de arribos y zarpes que se realizan en la bahía de Iquitos, siendo los embarcaderos José Silfo Alvan, el Puerto Pesquero Artesanal y el embarcadero Henry los principales, ya que llegan a representar el 70% del movimiento total. Esta preferencia básicamente se da porque en estos puntos no hay control de las mercaderías.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el mundo actual que vivimos, el cual cada vez se vuelve más competitivo, somos testigos de que la tecnología viene desempeñando un papel muy importante para el desarrollo de diversas actividades en las últimas décadas, ya que esta permite ahorrar costos, disminuir considerablemente el error humano e incrementar la eficiencia y productividad a grandes escalas. Por ello, es necesario que un país como el nuestro dedique más esfuerzo en invertir en ciencia y tecnología, ya que actualmente solo se invierte el 0.15 % del PBI (COMEXPERU, 2014). Esto ha generado, que el país pierda competitividad con países de la región, en distintas actividades, siendo una de las más afectadas las operaciones portuarias. Según D'Alessio (2012) un país sin puertos competitivos tiene dificultades en su desarrollo económico, el tema portuario es fundamental y realmente crítico para el desarrollo económico de un país.

Se puede ver que alrededor del mundo la forma de trabajar en los puertos está cambiando. Los buques de antes trabajaban de forma mecánica y necesitaban una gran ayuda del hombre, ahora son computarizados e incluso pueden llegar a trabajar programados. En los sistemas de coordenadas antes se usaba mapas y brújulas, ahora se usan sistemas satelitales y

GPS, ya que esto permite una mejor ubicación de las naves, evitando colisiones y otras tragedias. En las comunicaciones, la radio frecuencia se ha encargado de desplazar a la clave morse y el internet al telefax, ya que era algo demasiado costoso y deficiente, mientras que el internet es rápido, eficiente y poco costoso. En lo que respecta a carga y descarga, se ha desplazado de grúas mecánicas a grúas hidráulicas, con sistemas computarizados a control remoto. En la movilización de cargas se están utilizando vehículos automatizados, dejando al hombre en segundo plano. Además, los puertos modernos han creado una nueva modalidad para ver la carga sin necesidad de abrirlas, por medio de los rayos X, para así poder controlar las cargas prohibidas e ilícitas. En la parte de almacenamiento e inventario, las computadoras y programas contables permiten tener un control exacto de las cargas entrantes y salientes. Este ambiente usa mucha tecnología como el internet, computadoras, programas contables, teléfonos, etc.

Esto describe como la tecnología viene evolucionando la gestión portuaria, ya que esta avanza a un ritmo acelerado y genera oportunidades de desarrollo a las diferentes industrias a las que llega su rango de acción. Los puertos más importantes del mundo como Rotterdam o Singapur, han apostado por invertir en tecnología, ya que ésta es muy útil para agilizar las actividades que se dan en un puerto. La inversión en industrias de extracción, como son la del petróleo y la madera, se potencian cada vez más, lo que genera un mayor movimiento de carga y/o de maquinarias que el Puerto de Iquitos debe aprovechar para su desarrollo futuro. Por ello, el Puerto de Iquitos debe estar preparado para la atención de este mercado creciente por medio del aprovechamiento de las tecnologías existentes.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Desde la creación del Ministerio del Medio Ambiente, por medio del Decreto Legislativo N° 1013, como ente rector del sector ambiental nacional, se tiene como objetivo “la conservación del medio ambiente, de tal modo que se propicie y asegure el uso sostenible,

responsable, racional y ético de los recursos naturales y del medio que los sustenta, que permita contribuir al desarrollo integral social, económico y cultural de la persona humana, en permanente armonía con su entorno, y así asegurar a las presentes y futuras generaciones el derecho a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado para el desarrollo de la vida”.

Según la Organización Mundial de la Salud (2009), Iquitos es la ciudad más ruidosa de Latinoamérica. En la visita a la ciudad de Iquitos se pudo apreciar una serie de problemas ambientales, principalmente podemos mencionar los siguientes: (a) excesivos ruidos generados por los motores del moto-taxi y las motos lineales, (b) tratamiento de desechos, (c) falta de servicios básicos, y (d) falta de cultura ambiental. Parece que las autoridades no comprenden que el puerto es una fuente de ingresos primordial para el desarrollo de la ciudad y la región, y que la forma en cómo se vienen realizando las cosas puede traer consecuencias fatales para los usuarios, y perjudicar también el turismo que se genera en esta zona. El Puerto de Iquitos debe apostar por la certificación con estándares de calidad y cuidado del medio ambiente, debe regirse por estándares mundiales como el de la International Maritime Organization (IMO), con la finalidad de obtener un sistema de protección del medio ambiente, que permita en el futuro un desarrollo sostenible de las operaciones.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con esta matriz se crea la lista de las principales oportunidades que pueden beneficiar a la organización, y las principales amenazas que deben tratar de evitarse. Esta matriz permite a los directivos plantear las estrategias, de acuerdo al análisis del entorno realizado en el análisis PESTE, en donde se determinaron las oportunidades y amenazas. En la Tabla 7 se presenta la Matriz EFE del Puerto de Iquitos. En ella se presentan 12 factores externos; 6 oportunidades y 6 amenazas. Del análisis de la Matriz EFE se obtiene un valor final de 1.81, lo que significa que actualmente la organización mediante la dirección y procedimientos

actuales, no está respondiendo adecuadamente ante las oportunidades y amenazas externas que se presentan.

Tabla 7

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Terminales y embarcaderos informales observados, con posibilidad de cierre	0.20	1	0.20
2. Ruta para el comercio internacional, Amazonía - Atlántico	0.10	2	0.20
3. Mantenimiento de la hidrovía Amazónica a mediano plazo (3-4 años)	0.10	3	0.30
4. Incremento de proyectos de explotación petrolera	0.10	3	0.30
5. Crecimiento sostenido de la producción forestal	0.10	2	0.20
6. Iquitos, principal destino turístico amazónico	0.05	2	0.10
Subtotal	0.65		1.30
Amenazas			
1. Aumento de la informalidad portuaria	0.10	1	0.10
2. Poco interés del Gobierno por el desarrollo de la infraestructura portuaria	0.04	2	0.08
3. Falta de celeridad en el mantenimiento de la Hidrovía Amazónica	0.04	3	0.12
4. Mantenimiento preventivo en la carretera central para evitar bloqueos	0.04	2	0.08
5. Informalidad del puerto de Pucallpa con sobrecostos y tiempos excesivos	0.04	1	0.04
6. Población acostumbrada a usar los terminales y embarcaderos informales	0.05	1	0.05
7. Desorganización del sistema integral de transporte multimodal de toda la cadena	0.04	1	0.04
Subtotal	0.35		0.51
Total	1.00		1.81

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

3.5 El Puerto de Iquitos y sus Competidores

Utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Respecto a esto D'Alessio (2014) indica que:

Este modelo nos permitirá hacer un análisis competitivo, determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, y desarrollar estrategias para muchas industrias. El análisis de las condiciones competitivas es el punto de inicio para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector, así como los mercados que lo componen. (p. 125)

Las Cinco Fuerzas de Porter son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores. Es de tener en cuenta que, el análisis que se realizará sobre la organización y sus competidores, será sobre el Puerto de Iquitos en su conjunto, pero priorizando o resaltando el Terminal Portuario de Enapu, que es la organización que finalmente se quiere potenciar, debido a que los demás embarcaderos y terminales son informales, y potenciando el Terminal Portuario de Enapu estaríamos ayudando a mejorar el Puerto de Iquitos.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Se analizará el poder de negociación de los proveedores, el cual está conformado por los agentes marítimos y las empresas que ofrecen servicios de estiba, desestiba, cabotaje, lanchaje, refrigeración, las cuales tienen alta incidencia en la eficiencia de las operaciones del puerto y en el servicio otorgado a las naves (Freire y González, 2007). Los proveedores antes mencionados son los proveedores directos del Puerto de Iquitos, pero, por otra parte, estas empresas navieras y empresas relacionadas, también tienen proveedores que les brindan servicios, y que también son parte de la cadena logística total, y que de no funcionar adecuadamente y ser competitivos a nivel de costos y tiempos, el Puerto de Iquitos ya no sería atractivo para los clientes finales del sistema de transporte. Nos referimos a los proveedores indirectos, como los puertos de Pucallpa, Yurimaguas, Manaus en Brasil, entre otros, que brindan servicio a los proveedores directos. En el caso Terminal Portuario de Enapu, las empresas navieras tienen un alto poder de negociación, ya que entre ellos podrían decidir elegir el uso de otro terminal portuario, y afectar directamente los servicios portuarios de Enapu, ya que a estas empresas, que son en su gran mayoría informales, no las controlan adecuadamente.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En el Puerto de Iquitos, también, los compradores o clientes son los mismos proveedores. Es decir, las agencias navieras que utilizan los servicios del puerto para el traslado de mercancías de sus empresas afiliadas y empresas que usan su servicio. Las navieras manejan contratos con las empresas industriales, petroleras, comerciantes, madereras, agroindustriales, mineras, turísticas, usuarios en general, entre otros, las cuales verifican que el puerto cuente con infraestructura apropiada para el transporte de sus productos y que las tarifas de los servicios le resulten accesibles. En este caso, siendo el comprador del servicio el mismo proveedor, tiene mucho poder de negociación.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

En el Puerto de Iquitos, actualmente se tiene como único posible sustituto el aeropuerto de Iquitos. Debido a que la ciudad y el Puerto de Iquitos es prácticamente una isla, debido a que se encuentra rodeado por tres ríos y pantanales que no permiten la llegada de carreteras a la ciudad, no es posible que se desarrollen más sustitutos. En el caso del aeropuerto de Iquitos, que tiene buena frecuencia de viajes diarios desde la ciudad de Lima, los fletes para carga vía aérea son muy costosos comparados con los fletes fluviales, no siendo posible llevar productos de consumo masivo por este medio. Por lo tanto, el único posible sustituto para el Puerto de Iquitos es inviable económicamente.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de nuevos entrantes al Puerto de Iquitos es alta para empresas informales, y baja para las empresas formales que respetan las normas. Alta para las empresas informales debido a la misma informalidad con que operan estas empresas dedicadas a este rubro, y a la falta de un control adecuado por parte del Estado, que las impulsa a aventurarse a instalar precarios embarcaderos para uso comercial y/o personal. Actualmente existen alrededor de 60 empresas, de las cuales solo dos son formales y cuentan con permiso para su funcionamiento.

Una de las empresas formales que tienen permiso para operar es la empresa portuaria de Enapu. Un tipo de limitante a que ingresen nuevas empresas formales ofreciendo el servicio portuario sería el espacio. Actualmente, la ribera del río Itaya de la bahía de Iquitos, está saturada de instalaciones informales en su mayor parte, no permitiendo el ingreso a nuevas instalaciones, al menos que sea reemplazo. Una empresa de mediana envergadura que está tratando de regularizar su situación para poder operar formalmente es RANSA. Esta empresa brinda servicios logísticos y es de capitales privados. Está orientada a atender más a clientes del rubro petrolero. Sin embargo, sus instalaciones son relativamente chicas comparadas con las del Terminal Portuario de Enapu.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

El Puerto de Iquitos tiene como su principal competidor al Puerto de Pucallpa. Desde el Puerto de Pucallpa se pueden llevar productos extraídos y/o producidos en la Amazonía Peruana, hasta los países de Océano Atlántico, vía río Ucayali-Amazonas. Desde el Puerto de Iquitos, también se podrían llevar los mismos productos de la Amazonía hasta los mercados del Océano Atlántico, vía río Amazonas. Sin embargo, para el caso de Pucallpa se tiene cuatro días más de recorrido, que con el Puerto de Iquitos. El Puerto de Iquitos tiene el Terminal Portuario de Enapu, con buena infraestructura y equipamiento obsoleto. En el Puerto de Pucallpa, se tiene el terminal de la empresa Logística Peruana del Oriente (Grupo Romero), con menor área de infraestructura pero con un mayor equipamiento que el de Enapu – Iquitos. El terminal privado de Pucallpa, obtuvo recientemente su licencia para poder operar. En la Figura 31, se puede apreciar una vista panorámica del terminal portuario de la empresa Logística Peruana del Oriente – Pucallpa; nótese las tres grandes grúas.

El concepto que tiene la mayoría de viajeros y usuarios del Puerto de Iquitos, es que el Terminal Portuario de Enapu es muy exigente y protocolar; presentación del DNI, tiempo de registro, tiempo de espera, uso de cascos, registro y control de mercancías, etc., exigencias

a la que no están acostumbrados los usuarios del servicio. En los embarcaderos informales los pasajeros simplemente suben o bajan, cargan y descargan, sin ningún trámite de por medio, y la mercancía que se traslada en estos embarcaderos no es revisada. La gran ventaja del Terminal Portuario de Enapu es que tiene las mejores instalaciones del Puerto de Iquitos y que cuenta con licencia y permiso para operar.



Figura 31. Competidores - Puerto de Pucallpa. Tomado de “Constructivo,” 2015. Recuperado de <http://www.constructivo.com/cn/d/actualidad.php?id=1962>

3.6 El Puerto de Iquitos y sus Referentes

Como referencia propondremos el Puerto de Manaus en Brasil, principalmente porque comparte similitud geográfica, cultural y sobre todo, porque comparte la misma vía de comunicación con el Puerto de Iquitos; el río Amazonas. Sin embargo, este puerto tiene mucho mayor movimiento comercial que el Puerto de Iquitos (Terminal Portuario de Enapu) por diversas razones, una de ellas es por su infraestructura y equipamiento. Según la Universidad Politécnica de Valencia - IIRSA (2003) el Puerto de Manaus cuenta con la siguiente infraestructura y equipamiento:

- Dos muelles fluctuantes de cinco posiciones, cada uno de 253 y 268 metros de extensión, respectivamente, unidos a un muelle fijo por medio de dos puentes

fluctuantes de 100 metros de longitud cada uno, y las profundidades de las posiciones varían entre 25 y 35 metros.

- Nueve almacenes de carga general, que suman 16,232 m² de área cubierta, y dos patios descubiertos con 23,400 m² y 17,823 m², cada uno.
- Dos apiladoras de 45 toneladas, que colocan contenedores de 20' y 40' hasta una altura de siete contenedores.
- Dos apiladoras de 37 toneladas, que colocan contenedores de 20' y 40' hasta una altura de cuatro contenedores.
- Una apiladora de 25 toneladas, que colocan contenedores de 20' hasta una altura de cuatro contenedores.
- Dos apiladoras de siete toneladas, que colocan contenedores de 20' vacíos hasta 10 contenedores de altura.
- Cuarenta apiladoras con capacidad de 2.5 a 7 toneladas, propiedad de los operadores portuarios a disposición de los clientes del puerto.
- Una grúa sobre ruedas de 50 toneladas.
- Una grúa sobre ruedas de 15 toneladas.
- Una grúa sobre rail eléctrico de 3.2 toneladas.
- Una cabría Joao Pessoa con propulsión propia y con capacidad de 100 toneladas.
- Dos remolcadores de 1.68 HP.

La infraestructura y el equipamiento del Puerto de Manaus es mucha mayor que la del Puerto de Iquitos. El terminal de Enapu solo tiene una grúa móvil de 22 toneladas, que no puede levantar container. El puerto de Manaus mueve al año más de 10 millones de toneladas en carga, unas 41 veces más que el Terminal Portuario de Enapu – Iquitos. El Puerto de Iquitos, puede aspirar en una primera etapa (8-10 años) a llegar a un nivel similar al del Puerto de Manaus. En un plazo más largo (10 años a más), al nivel de otros puertos de mayor

competencia mundial. Lógicamente, se necesitan tomar las medidas correctivas del caso en todos los ámbitos.

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

“La Matriz del Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de la organización, y sus principales fortalezas y debilidades. El propósito de la MPC es señalar cómo está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector” (D’Alessio, 2014, p. 133). En la Tabla 8, se presenta la Matriz del Perfil Competitivo del Puerto de Iquitos, representado en el Terminal Portuario de Enapu. Para ello se utilizaron trece factores clave de éxito. En el caso del Puerto de Pucallpa, se refiere al terminal portuario de la empresa privada Logística Peruana del Oriente, y embarcaderos informales se refiere a los embarcaderos de Iquitos sin licencia para operar.

Tabla 8

Matriz del Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Pesos	Puerto Iquitos		Emb. Informales		Puerto Pucallpa	
		Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.
1 Velocidad de atención	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20
2 Plan de seguridad y ambiente	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15
3 Calado adecuado	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14
4 Pronóstico de caudales	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15
5 Encauzamiento del río (Mantenimiento)	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
6 Capacitación del personal	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21
7 Tecnología y sistemas de comunicación	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20
8 Formalización de puertos	0.09	4	0.36	1	0.09	3	0.27
9 Infraestructura	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30
10 Auditoria interna	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
11 Capacidad financiera	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40
12 Certificaciones actualizadas	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14
13 Precios	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Total	1.00		2.50		1.40		2.51

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

El Puerto de Iquitos presenta un valor de 2.50, mucho mayor al valor de los embarcaderos informales de la bahía de Iquitos (1.40). Sin embargo, el Puerto de Pucallpa,

representado en el terminal de la empresa Logística Peruana del Oriente, tiene un valor referencial de 2.51. En la ruta de la Amazonía peruana al Océano Atlántico, el Puerto de Pucallpa representa una amenaza para el Puerto de Iquitos, ya que podrían decidirse sacar productos regionales como la madera directamente desde el Puerto de Pucallpa al Océano Atlántico, utilizando la ruta río Ucayali-Amazonas. Sin embargo, los cuatro días adicionales que demoraría salir desde el Puerto de Pucallpa hasta el Océano Atlántico, favorecen a que por el momento, el Puerto de Iquitos sea más atractivo. Para la Matriz del Perfil Referencial se utiliza la misma matriz de la MPC. En este caso, la organización es comparada con otras organizaciones de referencia (*benchmarking*). En la Tabla 9, se presenta la Matriz del Perfil Referencial del Puerto de Iquitos. El Puerto de Iquitos tiene un valor de 2.50, considerablemente menor al valor de los puertos de Manaos y Belén do Para en Brasil.

Tabla 9

Matriz del Perfil Referencial

Factores claves de éxito	Pesos	Puerto Iquitos		P. Belén do Pará		P. Manaos	
		Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.
1 Velocidad de atención	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
2 Plan de seguridad y ambiente	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
3 Calado adecuado	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28
4 Pronóstico de caudales	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
5 Encauzamiento del río (Mantenimiento)	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
6 Capacitación del personal	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
7 Tecnología y sistemas de comunicación	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
8 Formalización de puertos	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
9 Infraestructura	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
10 Auditoria interna	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20
11 Capacidad financiera	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
12 Certificaciones actualizadas	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
13 Precios	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		2.50		3.58		3.58

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

En las matrices MPC y MPR descritas anteriormente, los puntajes de la columna “Valor” representan los siguiente: (4) Fortaleza mayor, (3) Fortaleza menor, (2) Debilidad menor, y (1) Debilidad mayor.

3.8 Conclusiones

De la evaluación externa a la organización tenemos algunas conclusiones. El desarrollo del Puerto de Iquitos es muy importante para afianzar las relaciones con Brasil y Colombia, mejorar el bienestar de la población loretana, y generar desarrollo en la Amazonía. Loreto tiene muchos recursos naturales; un extenso territorio fértil, recursos forestales e hidrocarburos, y muchos ríos y meandros que hacen de vías de comunicación. Existen alrededor de 60 embarcaderos y terminales portuarios en la bahía de Iquitos, de los cuales solo dos son formales. El servicio portuario es en general de baja calidad, representando esto una gran oportunidad para el desarrollo del Puerto de Iquitos, mediante el potenciamiento del Terminal Portuario de Enapu.

Las principales oportunidades que presenta el puerto son: el crecimiento de la explotación de nuevos lotes petroleros, el desarrollo sostenido de los recursos forestales, el aumento del comercio binacional con Brasil, y la exportación de productos regionales hacia países del Océano Atlántico. Es de vital importancia para esto, el concretar el mantenimiento de las Hidrovías Amazónicas, que actualmente se encuentra en proceso de concesión. Una amenaza de consideración, es la excesiva informalidad con la que se trabaja en el puerto y su falta de control. Es necesario también, hacer alianzas estratégicas con otros puertos, proveedores y anexos del servicio de transporte fluvial, ya que el Puerto de Iquitos es parte de un sistema integral de transporte, que necesita que cada parte haga su trabajo para que el sistema sea eficiente y competitivo en su conjunto.

Como puerto de referencia podemos tomar el puerto de Manaus en Brasil, ya que tiene condiciones geográficas similares y comparten la misma vía de comunicación; el río

Amazonas. Este puerto mueve anualmente un volumen de 41 veces más que el Terminal Portuario de Enapu – Iquitos. El Puerto de Iquitos tiene una calificación baja a nivel de competitividad.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna AMOFHIT estará enfocada en el Terminal Portuario de Enapu, en el contexto del Puerto de Iquitos. Para realizar el análisis interno, se debe iniciar el trabajo determinando los principales males, síntomas y causas que se manifiestan. Una vez determinados estos, se puede realizar la evaluación interna de la organización. En el análisis interno, según (D'Alessio, 2014) se encontrará lo bueno, lo malo y lo feo de la organización, para posteriormente poder ayudar a encontrar las fortalezas y debilidades.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Entre las cosas positivas de la organización podemos resaltar que, ellos son conscientes de su situación actual y de sus limitaciones. Entre las cosas negativas podemos mencionar la falta de liderazgo para dirigir el Puerto de Iquitos. El personal que trabaja en esta organización no se encuentra muy identificado con los intereses del terminal portuario. Más aún, muchos de sus trabajadores no conocen la visión y misión de su organización. Dentro de la organización, las funciones no se encuentran bien definidas entre el personal que labora, lo que genera confusión y duplicidad de responsabilidades, vacíos, y reducción del nivel de productividad. También, no hay una relación coordinada entre la Enapu – Iquitos y la APN – Iquitos. Lo mismo pasa con la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, la Superintendencia Nacional de Fiscalización y Administración Tributaria, el Ministerio de Transportes, el Ministerio del Ambiente, la Fiscalía de Prevención del Delito, el INDECI, entre otras. Estas entidades del estado no trabajan alineadas y bajo un mismo objetivo conjunto, lo cual dificulta el desarrollo del Puerto de Iquitos.

Existe un trato burocrático de parte del personal administrativo de Enapu. Cuando el grupo de tesis visito en varias oportunidades el Terminal Portuario de Enapu – Iquitos, se

tuvo muchas dificultades para recopilar información, y en varias ocasiones se negó el acceso a sus instalaciones, a pesar de haber cumplido con las exigencias de la organización para poder ingresar. Otro factor negativo que se pudo apreciar es que, el personal del terminal cree que es el Gobierno el que tiene que solucionar sus problemas; es decir, se tiene una mentalidad dependiente, en la que se espera que la iniciativa venga por parte de terceros.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Entre una de las cosas positivas del Terminal Portuario de Enapu – Iquitos, podemos mencionar los precios accesibles del servicio de embarque y desembarque, así como de la permanencia de las naves en el terminal y el almacenamiento de productos en sus almacenes, entre otros. Sin embargo, los bajos precios de las tarifas para la permanencia en los muelles del terminal, así como para el almacenamiento de productos en sus almacenes, fomenta que las empresas que utilizan este servicio, se queden excesivos días, perjudicando el dinamismo con que debe operar un terminal portuario. Para el Terminal Portuario del Callao, el precio promedio de la permanencia de la nave en el terminal bordea los US\$ 5,000 diarios, mientras que en el Terminal Portuario de Enapu – Iquitos, el precio es de 12.50 Soles por día, con un periodo inicial de tres días sin costo alguno. Según Christian Oliva, Jefe de la Oficina Desconcentrada Iquitos, de la Autoridad Portuaria Nacional, estos precios están “ahogando” a Enapu.

Una de las principales ventajas económicas que ha favorecido a los clientes que utilizan los servicios de este terminal portuario es el beneficio del reintegro tributario. La Ley 27037 – Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía (30/12/98), establecía la devolución del impuesto general a las ventas pagado en las compras que realizan los comerciantes de la región Selva, fuera de la Amazonía, y que van a ser comercializados y consumidos en la región Loreto. La Ley 29647 (27/12/15) amplió este beneficio solo para la región Loreto, hasta el 31 de diciembre del 2018.

Actualmente, existe un proyecto en el Terminal Portuario de Enapu, denominado “Proyecto de inversión pública para construir el Terminal de Enapu Iquitos, puente basculante y pontón para brindar el servicio de embarque de pasajeros a cargo de Enapu S.A.”. El objetivo de este proyecto es implementar un servicio de embarque y desembarque de pasajeros en este terminal portuario, y representa una inversión estimada de siete millones de soles. El proyecto estaría concluido a mediados del año 2017 (ENAPU, 2015C). Los dos lugares desde donde vienen más pasajeros hasta el Puerto de Iquitos son Santa Rosa, en la frontera con Colombia y Brasil, y Pucallpa en la región Ucayali, representando un potencial en crecimiento. En la actualidad, los pasajeros que vienen y van a Santa Rosa utilizan el Terminal Portuario de Enapu, y los que vienen y van a Pucallpa, utilizan los embarcaderos informales.

El desarrollo del recurso forestal maderable en la región Loreto que se dará en los próximos años, impulsará el comercio internacional desde la Amazonía peruana hacia los países de Océano Atlántico. Esta región tiene grandes extensiones de territorio, y en el futuro serán aprovechados de manera sostenida y con renovación del recurso forestal maderable, asegurando el dinamismo de los terminales portuarios de la zona, por la demanda generada para llevar la madera desde el Puerto de Iquitos hasta los países ubicados en las costas del Atlántico, vía río Amazonas. En tal sentido, el Puerto de Iquitos representa una puerta de ingreso y salida de la Amazonia peruana al exterior, con una ubicación geográfica estratégica.

4.1.3 Operación y logística. Infraestructura (O)

Como aspecto favorable de la operación y logística del Terminal Portuario de Enapu – Iquitos, podemos mencionar que se respetan procedimientos y protocolos de seguridad y de respeto al medio ambiente. No se escucha de ocurrencia de accidentes fatales en este terminal portuario. Sin embargo, no se cuenta con certificaciones internacionales como BASC, ISO, OSHAS, etc., que son necesarias para operar un puerto que brinda servicios a embarcaciones

nacionales e internacionales. Se podría decir que el servicio que brinda este terminal portuario es de regular calidad, pero uno de sus principales problemas es el tiempo excesivo desde que llega una embarcación hasta que termina el desembarque y se retira la nave del muelle, que normalmente demora entre 5 y 10 días. En la Figura 32 se puede apreciar una gran cantidad de naves estacionadas en los muelles del Terminal Portuario de Enapu – Iquitos.

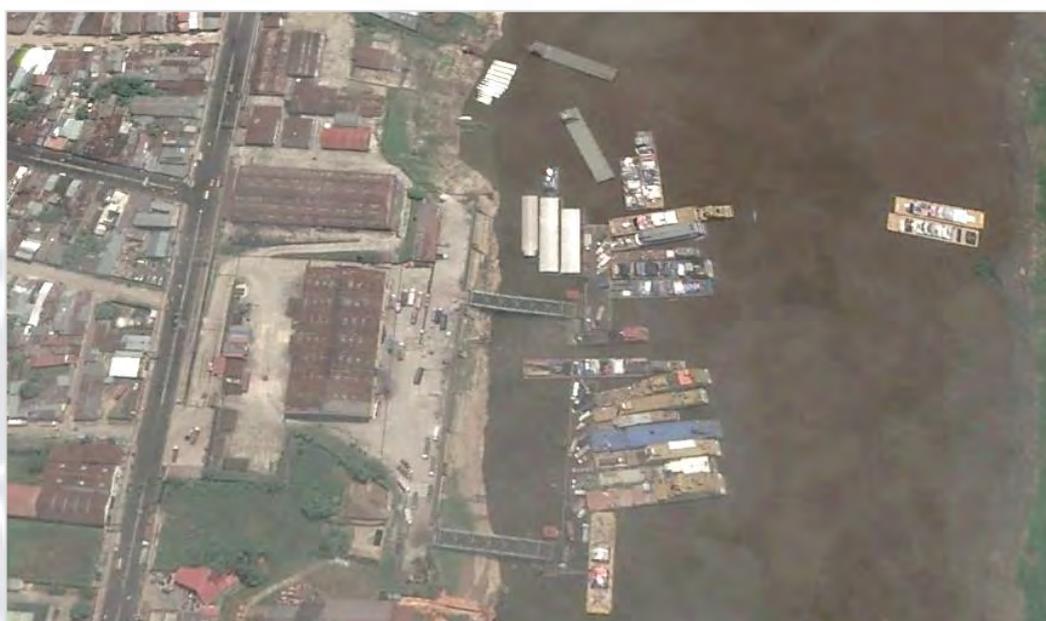


Figura 32. Excesivos días de estacionamiento de las naves en el TP de Enapu – Iquitos. Tomado de “Google Earth,” 2015. Recuperado de <https://www.google.es/intl/es/earth/>

Una ventaja que tiene el Terminal Portuario de Enapu – Iquitos es su infraestructura. Esta fue construida en el año 1980 y rehabilitada en 1994. El terminal cuenta con una infraestructura que movilizó más de 425 mil toneladas el año 2014 (Memoria Anual ENAPU, 2014), y atiende embarcaciones con 25 pies de calado en épocas de creciente del río Amazonas. Este terminal moviliza en su mayoría carga general y contenedores. El terminal cuenta con dos muelles de atraque directo del tipo flotante-basculante, con plataformas basadas en pilotes de concreto armado. El muelle más grande, tiene 114 m de largo y 15.36 m de ancho, y está conformado por tres pontones que soportan hasta 50 toneladas de peso. El muelle más pequeño, tiene 72 m de largo y 15.36 m de ancho, y está conformado por dos

pontones. El terminal portuario cuenta con once amarraderos para embarcaciones menores, para embarcaciones mayores depende de la eslora de la nave. Cuenta también, con un sistema de anclaje de cuatro anclas hacia el río y cinco paquetes de cables de fijación hacia cuatro macizos en tierra. Tiene almacenes por un total de 8,930 m² de área techada, y 17,950 m² de áreas y zonas anexas. En lo referente al equipamiento el Terminal Portuario de Enapu tiene dos elevadores de horquilla de 3.5 y 2.5 toneladas, una grúa de 22 toneladas, dos balanzas camioneras electrónicas, una de 100 toneladas y una de 60 toneladas, un grupo electrógeno de 380 KW, cuatro tractores de 30 toneladas, y 53 vagonetas de 15 toneladas, de las cuales 22 se encuentran inoperativas. Este equipamiento es insuficiente para poder atender a una mayor cantidad de usuarios eficientemente, siendo necesario realizar una adecuada inversión para mejorar el equipamiento actual. Debido a este equipamiento limitado, el Terminal Portuario de Enapu tiene problemas para recibir carga en contenedores. Cuando sucede esto, el contenedor se abre y se baja la carga por partes, con la ayuda de personas y de algún equipo menor. En la Figura 33 podemos apreciar los dos muelles del Terminal Portuario de Enapu, y sus pontones. En la Lámina L-3, se muestra la distribución del Terminal Portuario de Enapu – Iquitos.

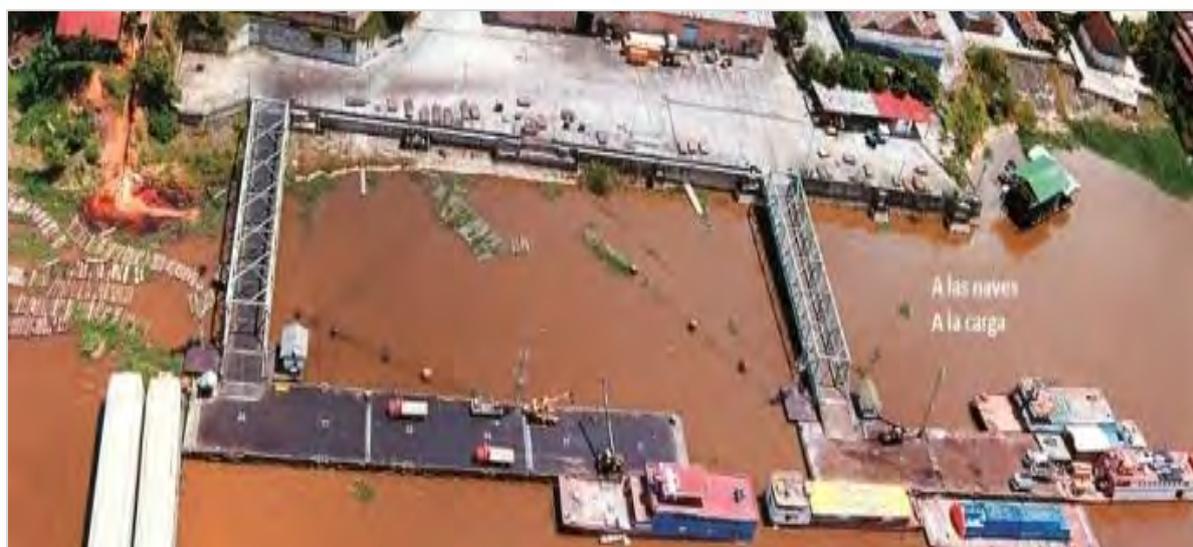


Figura 33. Vista de los dos muelles del Terminal Portuario de Enapu – Iquitos. Tomado de “Enapu,” 2015. Recuperado de <http://www.enapu.com.pe/web/contenido.php?id=1436292682>”

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Los Estados Financieros auditados correspondientes al periodo 2014 de la Empresa Nacional de Puertos S.A. (Enapu S.A.), presentan aspectos razonables de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), y las normas legales gubernamentales aplicables a la empresa. Uno de los aspectos relevantes que aún tienen efecto importante en los estados financieros, son aquellos que durante el ejercicio 2011 se efectuó la Concesión del Terminal Norte Multipropósito del Terminal Portuario del Callao, al Consorcio APM Terminales Callao S.A., efectuándose la transferencia de los activos del Muelle Norte del Terminal Portuario del Callao, por un valor neto contable de S/. 135'000,000. Así mismo se efectuó la transferencia de los bienes como aporte en propiedad Enapu S.A., entrega a favor de la Sociedad Concesionaria por un valor neto contable de S/. 25'500,000, que luego se incrementaría en S/. 31'002,000.

La separación de este terminal portuario de la administración de Enapu S.A., tuvo como efecto disminuir los activos, pasivos y patrimonio, así como los ingresos y rentabilidad de la empresa; el 22 de junio de 2012 la Junta General Obligatoria Anual de Accionistas de Enapu S.A., aprueba la disminución del capital social de la empresa de S/. 367'500,000 a S/. 49'800,000 es decir la suma de S/. 317'700,000 millones por compensación de pérdidas correspondientes a la suma del capital adicional negativo de S/. 60'900,000, y la cuenta de resultados acumulados negativos ascendente a S/. 256'800,000 para evitar la causal de disolución contemplada en el inciso 4) del Artículo 407° de la Ley 26887 – Ley General de Sociedades, el hecho de haber concesionado el Terminal Portuario del Callao, la transferencia del Terminal Portuario de Chimbote en julio 2013 al Gobierno Regional de Ancash, y en agosto 2014 en concesión el Terminal Portuario General San Martín a la empresa Terminal Portuario Paracas S.A., genera la inseguridad de la operatividad, estas transferencias afectan la presentación y valorización de los activos, pasivo y patrimonio, y se plantea si cuenta con

la suficiente capacidad de continuidad operativa futura en las condiciones que viene realizando.

La Gerencia General informo a los auditores y consultores Rejas, Alva y Asociados S.C.R. Ltda., que Enapu S.A. está tomando acciones necesarias para la generación de nuevos ingresos y ha desarrollado proyectos como el Servicio de Transporte de Pasajeros de la Amazonia, la compra de un buque draga para el mantenimiento de las profundidades operativas del canal de acceso y poza de maniobras de los terminales portuarios del litoral peruano, así como también el mejoramiento de los servicios de capacitación INFOCAP Iquitos, las cuales lograrían mejorar su posición financiera y la obtención de utilidades. Durante los periodos 2010 al 2013 se han ido incrementado las pérdidas en los puertos fluviales sobre todo en el de Iquitos, para el periodo 2012 fue de S/. 6'330,461 y en el periodo 2013 de S/. 8'812,997, siendo este último el más crítico, perjudicando la rentabilidad de dicho puerto (ENAPU, 2015d). El Terminal Portuario de Enapu – Iquitos durante el año 2014 movilizó un total de 425 mil toneladas métricas, y las naves atendidas durante el ejercicio alcanzaron alrededor de 10 mil embarcaciones. Sin embargo, el Terminal Portuario de Enapu – Iquitos, como se mencionó anteriormente, presenta pérdida en los últimos años; según el Vicepresidente del Directorio de Enapu, Raúl Torres Trujillo, la empresa está “en rojo”, debido particularmente a las pérdidas que debe asumir Enapu en el manejo del Puerto de Iquitos, en vista de que este enfrenta la competencia desleal de terminales informales (Torres, 2015).

4.1.5 Recursos humanos (H)

Durante la visita al Puerto de Iquitos, fuimos testigos que los terminales y embarcaderos informales cuentan con personal poco capacitado en lo que se refiere a operaciones portuarias. Debido a la forma de las riveras del río, se puede decir que gran parte de los informales han iniciado sus operaciones simplemente colocando tablas hacia la

embarcación estacionada en el río; esto ha traído como consecuencia una manera de trabajar muy artesanal (sin seguridad, etc.), la cual está generando que el Puerto de Iquitos pierda atraktividad y competitividad. Todo lo contrario es el Terminal Portuario de Enapu, la cual inicio sus funciones con el nombre Enapu Perú, el 1° de enero de 1970. Esta entidad fue creada como organismo público descentralizado del Sector Transportes y Comunicaciones, encargada de administrar, operar y mantener los terminales y muelles fiscales de la República, sean marítimos, fluviales o lacustres (ENAPU, 2015b). Como se puede apreciar en la Figura 34, Enapu S.A. tiene una estructura organizacional bien definida y centralizada, propios de una organización de gran tamaño.

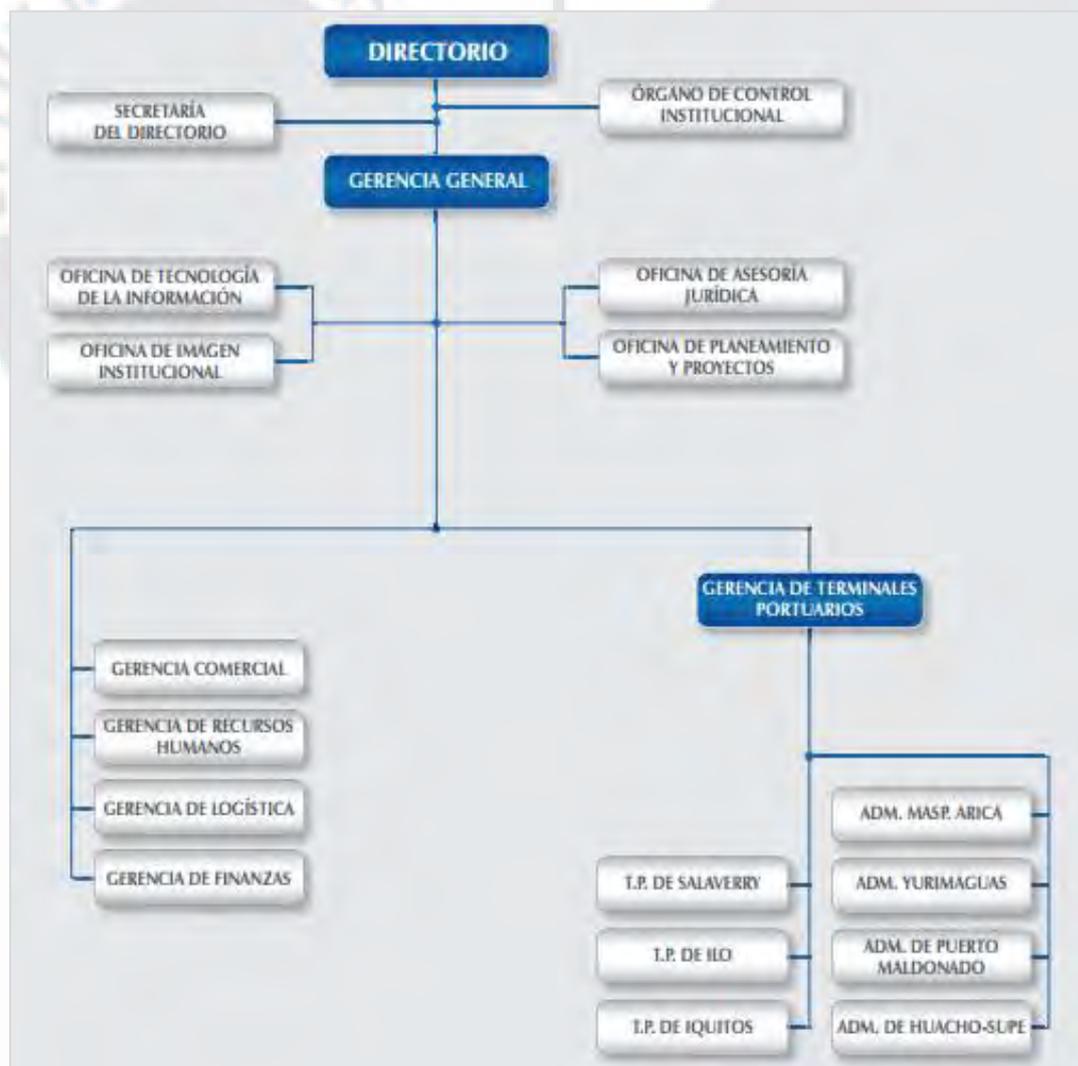


Figura 34. Organigrama de Enapu. Tomado de “Memoria Anual de Enapu,” 2014. Recuperado de http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/Memoria_ENAPU_2014.pdf

Durante la visita realizada al Terminal Portuario de Enapu – Iquitos, se pudo apreciar que esta organización tiene una cultura burocrática, tema que es recurrente en las entidades del Estado. Además, se pudo ver claramente que este terminal no está recibiendo el apoyo necesario por parte del gobierno para enfrentar el mercado informal, el cual prácticamente tiene un 80% del movimiento comercial de la bahía de Iquitos. En las conversaciones realizadas con el personal se pudo sentir el malestar que estos tienen con la situación actual que atraviesa la organización, ya que en los últimos años la inversión ha sido mínima y el personal ha ido disminuyendo considerablemente. En la Tabla 10, se puede apreciar la composición de la planilla de los trabajadores de Enapu en el año 2014, la cual asciende actualmente a 16 trabajadores en Iquitos. Cabe resaltar que, la mayor parte de trabajadores del Terminal Portuario de Enapu – Iquitos, se encuentran contratados por la modalidad de servicios y terceros.

Tabla 10

Composición de la Planilla de Trabajadores de Enapu

Unidad Operativa	Total	Ejecutivos	Técnicos 3.1	Técnicos 3.2	Auxiliares 4.1	Auxiliares 4.2
Total General	396	34	37	22	129	174
Oficina Principal	273	28	29	8	80	128
T.P. Huacho / Supe	19		1	1	7	10
T.P. Ilo	31	2	1	3	18	7
T.P. Iquitos	16	2	1	3		10
T.P. Puerto Maldonado	3		1			2
T.P. General San Martín	3				2	1
T.P. Salaverry	36	2	2	7	20	5
T.P. Yurimaguas	11				1	10
MASP Arica	4		2		1	1
Modalidad						
Nombrados	305	33	37	22	129	174
Contratos (Suplencia)	1	1				

Nota: Tomado de Memoria Anual Enapu (2014). Recuperado de http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/Memoria_ENAPU_2014.pdf

Un aspecto a rescatar es que, las personas que se encargan de realizar las operaciones portuarias tienen buena experiencia en lo que respecta a este negocio, ya que Enapu en los

últimos años ha dirigido cursos en operaciones portuarias a sus trabajadores, así como operaciones marítimas y fluviales, seguridad e higiene industrial, manejo de mercancías peligrosas, seguridad y salud en el trabajo y seguridad portuaria (Memoria Anual Enapu, 2014). Sin embargo, esto no es suficiente, ya que la falta de liderazgo para poder sacar adelante este terminal ha generado que los trabajadores no tengan pasión por las actividades que realizan, ni mucho menos deseos de superación; es decir, en estos momentos están en “piloto automático”, a la espera de una acción radical que pueda revertir esta situación.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

El sistema de información del Terminal Portuario de Enapu – Iquitos se aboca principalmente a la recolección de datos básicos de las operaciones, de las cuales podemos mencionar las siguientes: (a) programación de naves (arribos y zarpes), (b) información de la carga y (c) tipo de naves. Actualmente, el terminal portuario no cuenta con una base de datos centralizada, ni mucho menos con herramientas que permitan recolectar y explotar esta información de manera sistematizada. Por ello, es necesario desarrollar un sistema de información gerencial, el cual permita tomar planes de acción para no generar retrasos innecesarios en el despacho de las naves y sobre todo mejorar el servicio de este terminal. Con referencia a los sistemas de información y comunicaciones de los terminales y embarcaderos informales de la bahía de Iquitos, no existe este como tal, siendo desarrollada esta especialidad de manera improvisada e informal.

Respecto a las comunicaciones, Enapu ha ejecutado a nivel nacional un trabajo integral de mantenimiento a la infraestructura inalámbrica y ha implementado un plan de contingencia en la sala de servidores, con el fin de garantizar el servicio informático ininterrumpido (ENAPU, 2014). Sin embargo, durante las visitas realizadas al terminal se pudo apreciar que siguen existiendo grandes carencias respecto a los equipos informáticos y de comunicaciones; es decir, el presupuesto que se ha dedicado para mejorar esta situación ha

sido insuficiente, lo cual tiene relación directa con la situación actual financiera de Enapu, en estado crítico.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Durante las visitas al Puerto de Iquitos, se pudo apreciar que el Terminal Portuario de Enapu: (a) la maquinaria y equipamiento se encuentra obsoleto y es insuficiente, (b) la infraestructura tiene más de 30 años de antigüedad; los muelles se construyeron alrededor del año 94 y no se les da el mantenimiento adecuado, (c) posee principalmente una grúa móvil con capacidad de 22 toneladas, (d) tiene dos balanzas camioneras electrónicas para controlar la carga que entra, de 60 y 100 toneladas, y (e) no hay forma de transportar los contenedores, por ello cuando llega un contenedor lo abren y descargan manualmente. Esta situación explica la poca tecnología que viene manejando el Puerto de Iquitos.

La falta de inversión en tecnología ha generado que el puerto se quede estancado; es decir, se siguen realizando las actividades operativas de manera artesanal, dejando de lado las bondades de la tecnología, la cual hoy en día permite automatizar muchas actividades, y que han llevado al éxito a los principales puertos del mundo, entre ellos los de Singapur y Rotterdam. Además, El Puerto de Iquitos no se cuenta con una oficina y/o área designada para realizar investigación y desarrollo, lo cual tiene mucha relación con la situación actual del país, ya que el Perú solo invierte el 0.12% de su PBI en investigación y desarrollo, siendo el promedio de 1.75% en América Latina (Ghezzi, 2014).

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 11, Matriz de Evaluación de Factores Internos, se presenta la relación de fortalezas y debilidades del Terminal Portuario de Enapu – Iquitos; tenemos seis fortalezas y ocho debilidades. El análisis nos arroja un valor final de 2.10, lo que quiere decir que la organización es débil internamente, y se tendrán que plantear estrategias para cambiar esta realidad.

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Precios accesibles de los servicios que brinda el terminal portuario	0.08	3	0.24
2. Proyecto de implementación para el embarque y desembarque de pasajeros	0.07	3	0.21
3. Puerta de conexión de la Amazonía Peruana al Atlántico	0.08	4	0.32
4. Se respetan procedimientos y protocolos de seguridad y ambientales	0.07	3	0.21
5. Infraestructura adecuada para poder crecer y ampliar el servicio	0.08	4	0.32
6. Personal técnico especializado en operaciones portuarias	0.07	3	0.21
Subtotal	0.45		1.51
Debilidades			
1. Falta de liderazgo y estrategias de largo plazo	0.12	1	0.12
2. Falta de trabajo en equipo en Puerto de Iquitos, entre las entidades involucradas	0.08	1	0.08
3. Tiempos excesivos del servicio de embarque y desembarque	0.08	1	0.08
4. Equipamiento obsoleto e insuficiente para poder crecer y ampliar el servicio	0.08	1	0.08
5. No se cuenta con sistemas integrados de seguimiento y control	0.07	1	0.07
6. No se cuenta con procesos operativos automatizados	0.07	1	0.07
7. Falta de certificaciones BASC, ISO, OSHAS, para operar internacionalmente	0.05	2	0.10
Subtotal	0.55		0.60
Total	1.00		2.11

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

4.3 Conclusiones

Del análisis interno AMOFHIT, podemos concluir que el Puerto de Iquitos presenta una serie de debilidades, y que es un puerto no competitivo. El problema principal es generado por la masiva competencia informal y desleal, y la falta de control. En el caso del Terminal Portuario de Enapu, este presenta síntomas de ser una organización poco competitiva, con inadecuados procesos de operaciones internas y males endémicos, así como con un bajo nivel de gerencia. Así mismo, la organización y la industria de puertos en la Amazonía, tiene un gran potencial por aprovechar y así poder corregir los males endémicos que la aquejan. En esta organización falta liderazgo para dirigirla, el personal administrativo tiene mentalidad burocrática, pero el personal operativo si conoce los procedimientos de este tipo de industria. Se tienen muy pocos trabajadores en planilla, siendo la mayoría de ellos contratados por tercerización. La organización no trabaja coordinadamente con las otras

entidades del Estado que tienen que ver con el control del Puerto de Iquitos. Los precios de los servicios en esta organización son accesibles al mercado, pero algunos de ellos son muy bajos y más bien generan perjuicio a la organización. Existe un gran potencial para el crecimiento de la demanda del Puerto de Iquitos, al existir gran cantidad de lotes de petróleo en exploración, y la tendencia del recurso forestal a crecer sostenidamente, aumentando la exportación hacia países de la costa del Atlántico, vía río Amazonas.

En la parte operativa, el Terminal Portuario de Enapu, presenta problemas de tiempos excesivos para el embarque, desembarque, y despacho de la carga, siendo superada por los embarcaderos informales en este sentido. El terminal tiene buena infraestructura para poder crecer, pero no se tiene un buen equipamiento. A nivel financiero, Enapu presenta problemas de liquidez y solvencia económica y financiera. En cuanto a la tecnología y los sistemas de información, la organización tiene procedimientos antiguos, y no aprovecha las bondades de los sistemas de información en sus procesos, tampoco se tienen procesos automatizados en el terminal. De la evaluación de factores internos, se concluye que la organización es débil internamente, lo que la hacen no competitiva, debiendo plantear estrategias para revertir el problema.

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

En este capítulo, se utiliza la teoría tridimensional de Hartmann (1983), que también puede ser aplicada a las organizaciones. Se analizarán los intereses del Puerto de Iquitos, enfocados desde el punto de vista de los intereses del Estado, ya que en la bahía de Iquitos, el 95% de embarcaderos y terminales son informales, y estos tienen intereses opuestos a los del Terminal Portuario de Enapu. En tal sentido, la organización analizada es el Terminal Portuario de Enapu, en representación del Puerto de Iquitos, ya que el mejoramiento del Puerto de Iquitos gira en torno al potenciamiento de este terminal portuario.

5.1 Intereses del Puerto de Iquitos

Se han identificado cinco intereses principales del Puerto de Iquitos. Ellos son:

- Aumentar la cuota de mercado considerablemente. Se debe ganar el mercado que actualmente mueven los terminales y embarcaderos informales de la bahía de Iquitos.
- Lograr que el Puerto de Iquitos sea una puerta de comercio al exterior. Aprovechar el potencial de recursos de la región Loreto para sacar sus productos vía río Amazonas, hacia el Océano Atlántico y sus países costeros, ayudando a generar desarrollo en la región.
- Certificarse con acreditaciones internacionales para poder operar a nivel nacional e internacional, con estándares de calidad. Acreditarse con certificaciones que garanticen los procedimientos estandarizados para ofrecer un servicio de calidad y ser competitivos con puertos internacionales.
- Generar valor y utilidades para la organización, creciendo de manera sostenible. Así mismo, generar valor para los *stakeholders*. Pasar de ser un terminal subsidiado por el Estado, a ser un terminal que arroje utilidades anuales, con un crecimiento de manera sostenida, generando valor para la organización y toda la cadena de involucrados del sistema de transporte multimodal.

- Ofrecer uno de los mejores servicios portuarios de carga y pasajeros de la Amazonía. Que los usuarios del servicio se sientan identificados con las buenas prácticas ofrecidas por el terminal portuario, y vean este terminal como su mejor opción en todos los sentidos (operativo, económico, ambiental, social, etc.).

5.2 Potencial del Puerto de Iquitos

El Potencial de la organización debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos. Al igual que con la primera dimensión, el potencial nacional tiene su analogía en el potencial de la organización. Corresponde al análisis interno ver en qué es fuerte, y en qué se es débil. Es necesario analizar siete áreas funcionales clásicas: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas e investigación de mercado, (c) operaciones y logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología, investigación y desarrollo. “En este punto se deben buscar las competencias distintivas que marcan la diferencia entre organizaciones” (D’Alessio, 2014, p. 223).

Administración y gerencia. El Puerto de Iquitos debe contar con un equipo directivo de alto nivel, con la autonomía y facultades necesarias para implementar el Plan Estratégico. Este equipo de alto nivel, debe tener liderazgo, visión, dotes de comunicadores, y el carácter necesario para hacerse respetar en la bahía de Iquitos. Debe estar formado como mínimo por un Gerente General, un Superintendente de Relaciones Exteriores, y un responsable de Mejora Continua. Este equipo de alto nivel, debe tener bajo su cargo el personal administrativo y operativo calificado y/o especializado en las funciones propias del servicio portuario. El Decano de la Facultad de Logística, Marítima y Portuaria de la Universidad Interamericana de Panamá señala que aumentará la demanda de profesionales en administración marítima y portuaria. Esto debido en parte a que, el Gobierno Nacional está empezando a darle mayor importancia al desarrollo de los puertos a nivel nacional.

Marketing, ventas e investigación de mercado. Los puertos representan la puerta de ingreso y salida a determinada zona geográfica. En el caso de Iquitos, el puerto representa la forma para que lleguen los productos de consumo masivo a la región Loreto, ya que por el momento no existe otro medio masivo. En este sentido, el uso del puerto de Iquitos representa una necesidad. Como primer paso se debe apuntar a reducir el mercado informal portuario, que actualmente mueve el 80% del comercio en toda la bahía de Iquitos, con su competencia desleal e informal. En este sentido, el trabajo estará enfocado en pasar de esa informalidad a la formalidad del Puerto de Iquitos, mediante estrategias agresivas de fiscalización y cierre del principal terminal-embarcadero informal, para absorber su mercado por completo, pasando de una cuota de 15% en la actualidad, a un 60% del total de mercado. Este será el inicio para que el Puerto de Iquitos enrumbe al desarrollo sostenible y a un mercado cada vez más creciente, posicionándolo con un adecuado plan de marketing y ventas. Un punto adicional para ganar mercado será hacer convenios de trabajo permanente con las principales empresas forestales, de hidrocarburos, y las mismas empresas navieras.

Operaciones, logística e infraestructura. El Terminal Portuario de Enapu en la bahía de Iquitos, cuenta con una buena infraestructura (amplios almacenes y patios de maniobras, balanzas electrónicas, dos muelles, entre otros). Este terminal portuario cuenta con la mayor infraestructura en la Amazonía peruana. Sin embargo, no tiene un moderno equipamiento, y sus operaciones y logística no son las más adecuadas, desperdiciando el potencial de su relativa gran infraestructura. Mediante la concretización de este Plan Estratégico se plantea implementar el equipamiento adecuado, así como rediseñar los procesos operativos, e implantar sistemas de seguimiento y control, para poder mejorar las operaciones y la logística. En la actualidad, una de las mayores desventajas que se tiene a nivel de operaciones y logística en el puerto es el excesivo tiempo que demoran las naves desde su arribo al puerto, hasta su retiro; alrededor de 10 días. Mediante la implantación del Plan Estratégico del Puerto

de Iquitos, se reducirán los tiempos muertos, se realizarán las operaciones y logística optimizando tiempos y recursos, y se aprovechará la gran infraestructura portuaria adecuadamente.

Finanzas y contabilidad. En la actualidad, el Terminal Portuario de Enapu – Iquitos, presenta utilidad negativa por varios años consecutivos. Según Jorge Chávez Oviden, Gerente Comercial de Enapu S.A., el año 2012 el Puerto de Iquitos arrojó una pérdida de S/. 6'330,461, y el año 2013 la pérdida fue de S/. 8'812,997. Con estas utilidades negativas millonarias obtenidas en los últimos años, parecería que el negocio portuario no es atractivo. Sin embargo, mediante la implementación del Plan Estratégico, se proyectan utilidades positivas significativas a partir del año 2018, con un incremento significativo progresivamente hasta llegar al año 2025, donde se superarían los cinco millones de dólares anuales. Es de tener en cuenta que, un factor importante será cuanto se está dispuesto a invertir, sea por parte del Estado o de algún inversionista privado.

Recursos humanos y cultura. Los recursos humanos son una pieza crucial para el desarrollo y éxito del puerto. La nueva directiva que se encargará de implementar el Plan Estratégico, y de hacerse cargo del Puerto de Iquitos, debe alinear al personal a los intereses y nuevos objetivos de la organización. El personal de la organización, aparte de estar capacitados y preparados para hacer sus labores operacionales y administrativas, propias de su trabajo, debe tener habilidades blandas y estar siempre motivados, con una nueva mentalidad y predispuestos al cambio. Por ello, la nueva estructura organizacional plantea la Sub-Gerencia de Capacitación y Desarrollo, dentro de la Gerencia de Recursos Humanos, para impulsar el desarrollo del personal y potenciar su trabajo, como parte de la nueva cultura organizacional.

Sistemas de información y comunicaciones. El Plan Estratégico plantea la necesidad de implementar sistemas de seguimiento y control, y estarán a cargo de la Gerencia de

Tecnología y Comunicaciones. Mediante este sistema se ayudará a que la organización mejore su servicio, utilizando herramientas informáticas y tecnológicas acordes al mundo moderno, ya que en la actualidad estas no se aprovechan en el Puerto de Iquitos.

Tecnología, investigación y desarrollo. En la actualidad, esta área no existe en la organización. Siendo el tema de tecnología, investigación y desarrollo uno de las herramientas modernas para que la organización llegue a ser competitiva, es necesario crear el área de tecnologías y desarrollo dentro de la organización. Si no se cuentan con los recursos económicos específicos para invertir en esto, se tendrá que buscar la manera de acceder a estas herramientas, mediante algún convenio con alguna universidad o institución relacionada, para poder tener acceso a la tecnología.

5.3 Principios Cardinales del Puerto de Iquitos

Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas de una organización en su entorno. Según Hartmann (1983), estos principios son cuatro:

Influencia de terceras partes. Aunque los principales clientes de la organización son las empresas y embarcaciones que llegarán y zarparán al puerto, existen otras partes que también se verán influenciados y afectados por la organización. En este sentido, como principales terceras partes podemos mencionar a los otros miembros del sistema de transporte multimodal. Debido a que el mayor volumen de carga que llega a la bahía de Iquitos viene desde la ciudad de Lima, mediante la carretera IIRSA Centro, el Puerto de Pucallpa, el río Ucayali y Amazonas, el principal tercero lo representa el Puerto de Pucallpa. De manera similar, otra tercera parte lo representa el Puerto de Yurimaguas, que representa la otra forma de llegar al Puerto de Iquitos. El Puerto de Iquitos, incluido el Terminal Portuario de Enapu, se ven influenciados por lo que sucede en estos dos otros puertos, y viceversa. Son tan influyentes estas terceras partes, que si estos puertos cerraran temporalmente, los productos no llegarían al Puerto de Iquitos, o en el mejor de los casos, llegarían a destiempo.

Otras terceras partes importantes lo representan los terminales y embarcaderos informales de la bahía de Iquitos. Estas organizaciones informales se verán afectadas considerablemente con el crecimiento del Terminal Portuario de Enapu, debido a que les quitará volumen de carga y de pasajeros. De la misma manera, estas empresas informales han venido afectando negativamente durante años al Terminal Portuario de Enapu y también al mismo Puerto de Iquitos, por la competencia desleal y descontrolada que representaban. Otras terceras partes que se verán afectados con el desarrollo del Puerto de Iquitos, los puertos del río Amazonas en Brasil, y las empresas relacionadas a su recurso forestal. Esto básicamente porque por el puerto se empezará a exportar productos regionales como la madera, a países de la costa del Atlántico, y en este sentido, esto afectará de alguna manera a las organizaciones Brasileñas que se encuentren en este rubro, al quitarles cuota de mercado internacional.

También, existen entidades como el Gobierno Regional de Loreto, la Municipalidad Provincial de Maynas, la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, el Ministerio de Transportes, el Ministerio del Ambiente, la Autoridad Portuaria Nacional, la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, la Fiscalía de Prevención del Delito, el INDECI, entre otras entidades, así como los empresarios de la región, trabajadores ligados a las actividades portuarias, población de Loreto en general y poblaciones afines, que de alguna manera se verán afectados o afectarán, influenciarán, o serán influenciados por el Puerto de Iquitos.

Lazos pasados y presentes. La mayoría de usuarios del Puerto de Iquitos, han utilizado por décadas los terminales y embarcaderos informales, acostumbrándose al servicio de este tipo. Ofrecerles un servicio relativamente nuevo, con condiciones diferentes a las que estaban acostumbrados, generará cierta oposición y rechazo. Uno de los puntos más fuertes del cambio podría ser el control al que serán sometidos en el Terminal Portuario de Enapu, ya

que en los embarcaderos informales no existe ningún tipo de control. Por otra parte, en el tema relacional, desde el Puerto de Iquitos se viaja principalmente hasta el Puerto de Santa Rosa en la frontera con Colombia y Brasil, y al Puerto de Pucallpa en la región Ucayali, y viceversa. En el caso de Santa Rosa, donde existe gran confluencia de ciudadanos de Colombia y Brasil, se tiene muy buena relación histórica con nuestros vecinos, tal es así que ellos ven con muy buenos ojos el intercambio comercial que se realiza en la zona.

Contrabalance de intereses. El sector informal o paralelo, es un conjunto de empresas, trabajadores y actividades que operan fuera de los marcos jurídicos y reglamentarios de la actividad económica que desarrollan. Por lo tanto, para los que participan en el sector informal implica escapar de la carga fiscal y los reglamentos, pero al mismo tiempo, no disfrutar de la protección y los servicios que el Estado, o un mecanismo formal de integración de actividades económicas pueden proporcionar (Oliva, 2014). Las empresas informales tienen como principal interés el lucro, ofreciendo un servicio de baja calidad a personas necesitadas del servicio, y el Terminal Portuario de Enapu tiene como principal interés brindar un servicio seguro, respetando procedimientos estandarizados de calidad. Debido a que los embarcaderos y terminales informales son la competencia (desleal) del Terminal Portuario de Enapu y del Puerto de Iquitos en sí, estos comparten el interés de tener a los mismos clientes y el mismo mercado.

Conservación de los enemigos. Para cumplir con la visión de la organización, el Terminal Portuario de Enapu atravesará por un proceso de cambio para impulsar el desarrollo del Puerto de Iquitos. Este proceso de cambio tomará algunos años hasta culminarlo progresivamente. En esta etapa de adaptación, se tendrá que ir manteniendo algunos enemigos o competidores, ya que el Terminal Portuario de Enapu no podrá atender la demanda de todo el Puerto de Iquitos, por sobrepasar largamente su capacidad. Así mismo, una vez terminado el proceso de cambio, el Terminal Portuario de Enapu, mantendrá algunos

competidores de menor tamaño, para que estos puedan atender el excedente que no se pueda atender en el terminal portuario de la organización. Por otra parte, conservar algunos enemigos o rivales, es importante para mantenerse siempre alertas y desarrollar ventajas competitivas en este escenario.

5.4 Matriz de Intereses del Puerto de Iquitos (MIO)

En la Tabla 12, Matriz de Intereses del Puerto de Iquitos, se presenta la relación de los principales intereses de la organización; tenemos cinco intereses identificados. Del análisis podemos resaltar que es vital aumentar la cuota de mercado considerablemente en la bahía de Iquitos, y ofrecer el mejor servicio de carga y pasajeros de la Amazonía. Como importante podemos destacar lograr que el Puerto de Iquitos sea una puerta de salida al exterior, conseguir certificaciones internacionales, y generar valor y crecer sostenidamente con los *stakeholders*.

Tabla 12

Matriz de Intereses del Puerto de Iquitos

Interés del Puerto de Iquitos	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Aumentar la cuota de mercado considerablemente en la bahía	*Terminal Enapu ** Informales		
2. Lograr que el terminal sea una puerta al exterior		*Terminal Enapu **Informales	**Puerto Pucallpa
3. Conseguir certificaciones internacionales		*Terminal Enapu **Puerto Pucallpa	
4. Generar valor y crecer sostenidamente con <i>stakeholders</i>		*Terminal Enapu *Puerto Pucallpa	**Informales
5. Ofrecer el mejor servicio de carga y pasajeros de la Amazonía	*Terminal Enapu	**Informales	

* Intereses comunes, ** Intereses opuestos

5.5 Objetivos de Largo Plazo del Puerto de Iquitos

Los objetivos de largo plazo, son determinantes para poder alcanzar la visión de la organización. De la visión y los intereses de la organización, podemos establecer seis objetivos: (a) Incrementar la cuota de mercado de 15% a 60% para el año 2025, (b) Lograr

que por el Puerto de Iquitos salgan los productos de la Amazonía al exterior en los próximos 10 años, (c) Lograr certificaciones internacionales en los próximos 5 años (BASC, ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS), (d) Lograr que el Puerto de Iquitos (Enapu) genere utilidades y tenga un crecimiento sostenido en los próximos 10 años, y (e) Estar entre los mejores puertos de carga y pasajeros de la Amazonía para el año 2026 en cuanto al servicio.

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1): Al año 2025, llegar a cuadruplicar la participación de cuota de mercado formal; pasando del 15% al 60% en los próximos 10 años

Uno de los principales objetivos de la organización es aumentar la actual cuota de mercado de un 15% en la actualidad, a un 60% para el año 2025. Como se sabe, en la actualidad, más del 80% del movimiento de carga y descarga que se realiza en la bahía y Puerto de Iquitos se hace en los terminales y embarcaderos informales, limitándose el Terminal Portuario de Enapu a atender solo alrededor del 15% de la cuota de mercado total. Esta competencia desleal por parte de las empresas informales, afecta directamente los intereses de la organización, generándoles grandes pérdidas. Se plantea como objetivo principal ganar mercado a los informales, pasando a cuadruplicar el volumen de carga y descarga que actualmente atiende la organización, en los próximos 10 años.

En la Tabla 13, se estima el volumen de carga y descarga hasta el año 2025, la proyectada con la actual cuota de mercado (15%) y la proyectada con la nueva cuota de mercado que se espera alcanzar; 62%. Según las estadísticas de la APN – Iquitos, en los últimos cuatro años, el Puerto de Iquitos ha tenido un crecimiento natural de volumen de carga de 5% anual. Sobre este crecimiento constante, se debe aumentar el crecimiento de la nueva cuota de mercado propuesta, que se propone desarrollar desde el año tres hasta el año diez, donde ya se supera la participación de mercado anhelada (60%). Los años uno y dos, son los años de implementación del proyecto, donde se mantiene la cuota actual (15%).

El volumen de carga que se ha movido en el Terminal Terrestre de Enapu el año 2014 ha sido de 425,874 TM, de un total de 2'749,023 que se ha generado en todo el Puerto de Iquitos. El volumen de carga proyectado al año 2025 es de 2'913,556 TM por año.

Tabla 13

Participación y Volumen de Carga Proyectados del Puerto de Iquitos

Descripción	Carga TM Puerto Iquitos	Participación y volumen de carga T.P. Enapu		
		Actual TM	A lograr TM	Participación
Año fuente: 2014	2,749,023	425,874	425,874	15%
Año análisis: 2015	2,886,474	447,168	447,168	15%
Intervenir año 1: 2016	3,030,798	469,526	469,526	15%
Implementar año 2: 2017	3,182,337	493,002	493,002	15%
Operar año 3: 2018	3,341,454	517,653	776,479	23%
Operar año 4: 2019	3,508,527	543,535	1,087,070	31%
Operar año 5: 2020	3,683,953	570,712	1,426,780	39%
Operar año 6: 2021	3,868,151	599,247	1,797,742	46%
Operar año 7: 2022	4,061,559	629,210	2,202,235	54%
Operar año 8: 2023	4,264,637	660,670	2,642,681	62%
Operar año 9: 2024	4,477,868	693,704	2,774,815	62%
Operar año 10: 2025	4,701,762	728,389	2,913,556	62%

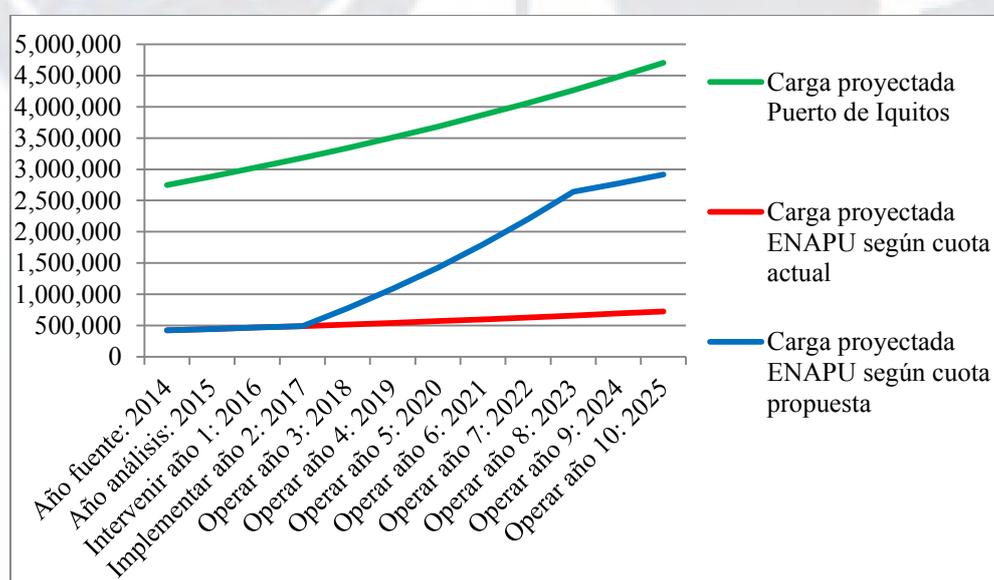


Figura 35. Proyecciones de carga en el Pto. de Iquitos y Enapu (actual y proyectada)

En la Figura 36, se representan las proyecciones de cargas en el Puerto de Iquitos (en verde) y en el Terminal Portuario de Enapu; carga proyectada con la cuota de mercado actual

(15%, en rojo), y carga proyectada con la cuota de mercado propuesta que se desea alcanzar (62%, en azul).

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2): Al 2021, haber logrado cuatro certificaciones internacionales; ISO 9001, ISO 14001, BASC y OSHAS 18001, en vista de que al 2016 no se cuenta con ninguna

Una manera de impulsar la internacionalización del Puerto de Iquitos mediante el Terminal Portuario de Enapu, y ofrecer un servicio con estándares de calidad y seguridad para llegar a ser competitivos a nivel mundial, es conseguir acreditaciones internacionales. Acreditarse con certificaciones ISO 9001, ISO 14001, BASC y OSHAS 18001, entre otras, nos garanticen los procedimientos estandarizados para ofrecer un servicio de calidad y ser competitivos a nivel de puertos internacionales. La ISO 9001 es una acreditación que asegura el sistema de gestión de calidad, la ISO 14001 se refiere al estándar internacional de gestión ambiental. La OSHAS 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) establece las mejores prácticas en gestión de seguridad y salud en el trabajo. La BASC (*Business Alliance for Secure Commerce*), es una acreditación que garantiza las mejores prácticas y la seguridad del comercio internacional. Se tiene como objetivo conseguir acreditar a la organización con estas certificaciones dentro de los próximos seis años.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3): Al año 2025, haber establecido un mínimo de tres rutas comerciales desde el Puerto de Iquitos hasta puertos de países del Océano Atlántico (EE.UU., Holanda e Italia), ya que al 2016 aún no existen rutas internacionales

Uno de los objetivos de esta organización es que en los próximos diez años los productos exportables de la región Loreto y la Amazonía, como la madera, el Camu-camu, el Palmito, el Paiche, recursos energéticos y sus derivados, etc. salgan hasta los países de las costas del Océano Atlántico donde tengan demanda, mediante el Terminal Portuario de

Enapu – Iquitos, vía río Amazonas. En este sentido, se quiere lograr que el Puerto de Iquitos sea una puerta de la Amazonía al exterior, ayudando a generar desarrollo en la región.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4): Al año 2025, lograr que el Puerto de Iquitos (Enapu) genere un mínimo de US \$ 5 millones de utilidades por año y valor para los stakeholders, ya que en la actualidad el puerto registra pérdidas mayores a US \$ 2 millones por año

Se propone como objetivo que el Puerto de Iquitos genere valor para la organización y sus *stakeholders*. Crecer y pasar de ser un terminal subsidiado por el Estado, a ser un terminal que arroje utilidad y tenga un crecimiento de manera sostenida en los próximos diez años. Esto servirá para cimentar económicamente la organización, y así pueda seguir creciendo a largo plazo. Para estimar la utilidad anual que puede generar el Terminal Portuario de Enapu una vez mejorado, se ha proyectado el costo del servicio por carga y descarga de las embarcaciones, debido a que es el más significativo de los costos de los servicios que brinda el puerto. En la Tabla 14, se muestra la proyección de utilidad anual, desde que se empieza a operar ya implementado el plan estratégico (año 2018), hasta el año 2025, que es donde se logra pasar los cinco millones de utilidad anual.

Tabla 14

Proyección de las Utilidades del Puerto de Iquitos

Descripción	Carga Enapu a lograr TM	Costo por carga y descarga \$		
		Unitario/TM	Total S/.	Utilidad 35%
Intervenir año 1: 2016	469,526	5.0	----	----
Implementar año 2: 2017	493,002	5.0	----	----
Operar año 3: 2018	776,479	5.0	3,882,394	1,358,838
Operar año 4: 2019	1,087,070	5.0	5,435,351	1,902,373
Operar año 5: 2020	1,426,780	5.0	7,133,899	2,496,865
Operar año 6: 2021	1,797,742	5.0	8,988,712	3,146,049
Operar año 7: 2022	2,202,235	5.0	11,011,173	3,853,910
Operar año 8: 2023	2,642,681	5.0	13,213,407	4,624,692
Operar año 9: 2024	2,774,815	5.0	13,874,077	4,855,927
Operar año 10: 2025	2,913,556	5.0	14,567,781	5,098,723

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5): Al año 2025, ubicarse entre los tres principales terminales portuarios fluviales de la Amazonía en cuanto a la calidad de servicio, ya que al 2016 el Puerto de Iquitos se encuentra entre los dos últimos lugares

Otro de los objetivos principales de la organización es brindar el mejor servicio de carga y pasajeros de la Amazonía en los próximos años. Se aspira a que los usuarios que utilicen el Terminal Portuario de Enapu – Iquitos se sientan identificados con las buenas prácticas ofrecidas, y vean este terminal como su mejor opción en los sentidos; operativo, económico, ambiental, social, tecnológico, etc. En el sentido operativo; que los tiempos que demoren la carga y descarga, así como el atraque y zarpe de la nave sean cortos, así como que se realicen las operaciones con total seguridad, reduciendo los accidentes humanos al mínimo, evitando cargas peligrosas o ilegales o de dudosa procedencia. En el sentido económico; que el servicio ofrecido tenga precios competitivos de mercado accesibles a los usuarios, con la posibilidad de diversas formas de pago. En el sentido ambiental; que se respeten los procedimientos y protocolos que garanticen el respeto y cuidado del medio ambiente. En el sentido social; el buen trato al cliente tiene que prevalecer, en este terminal el cliente siempre tiene la razón y hay que hacer lo posible por conseguir su fidelidad. En el sentido tecnológico; usar las herramientas tecnológicas y aplicaciones más modernas para facilitar el trabajo en la organización, y también, para que los usuarios del terminal, puedan contar las herramientas que les faciliten tener un mejor acceso al servicio y disfrutarlo.

5.6 Conclusiones

Podemos concluir en que los principales intereses son seis; (a) Aumentar la cuota de mercado, (b) Que el terminal sea una puerta al exterior, (c) Conseguir acreditarse internacionalmente, (d) Generar valor y rentabilidad para la organización y sus *stakeholders*, y (e) Ofrecer el mejor servicio de carga y pasajeros de la Amazonía. Los objetivos del Puerto de Iquitos están alineados a estos intereses.

Con referencia al potencial del Puerto de Iquitos, se tienen cuatro variables principales respecto a la demanda; el crecimiento de la demanda derivada de los embarcaderos informales, el volumen de carga futura generada por los lotes de petróleo, el volumen de madera que saldrá en el futuro, y la implementación del servicio de pasajeros en el terminal portuario. Con respecto a la oferta, el terminal tiene infraestructura para poder crecer, faltándole un mejor equipamiento. Otro factor potencial relevante, es la ubicación estratégica del Puerto de Iquitos, que podría convertirla en una puerta al exterior de la ruta Loreto-Atlántico.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En los capítulos anteriores, se ha generado la matriz de evaluación de factores externos, la matriz de perfil competitivo, la matriz de evaluación de factores internos y la matriz de intereses sectoriales, las cuales servirán de insumos para el proceso estratégico. “Esta etapa, la cual se conoce como proceso estratégico, se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento y la combinación de los recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas generadas por los factores externos” (D’Alessio, 2014, pp. 271-272).

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

De la evaluación externa e interna realizada, se han obtenido las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas que afectan al Puerto de Iquitos. Por medio del emparejamiento de estos cuatro aspectos, se han formulado diversas estrategias específicas que servirán para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas mediante las fortalezas que presenta el terminal en la actualidad, así como minimizar las debilidades. Del análisis realizado se tiene un total de quince estrategias, estas se presentan en la Tabla 15.

Las estrategias propuestas que resultan del emparejamiento de las fortalezas y oportunidades (FO: Explotar) son tres. La primera estrategia es captar a los clientes de los terminales y embarcaderos por cerrar. Con esta estrategia se busca como primer punto, lograr reducir el número de embarcaderos y terminales informales de la bahía de Iquitos, que son la gran mayoría y que se encuentran con problemas legales. Como segundo punto, poder brindar el servicio formal del Terminal Portuario de Enapu a la demanda excedente que se generará por el cierre de estos embarcaderos informales. Hay que tener en cuenta que, estos embarcaderos y terminales informales, no cumplen con normativas, leyes, ni procedimientos que garanticen la seguridad, la vida y la salud de sus usuarios, y representan una bomba de tiempo.

Como segunda estrategia de FO, tenemos que el desarrollo de mercados internacionales en el Atlántico, vía río Amazonas. Es de entenderse que, mediante esta estrategia se presente hacer comercial la ruta que inicia en el Terminal Portuario de Enapu en la bahía de Iquitos, hasta los países de la costa del Atlántico que demanden los productos de la Amazonía peruana, como la madera. Como tercera y última estrategia FO, se plantea establecer alianzas con las empresas del sector energético, forestal y turístico, entre otras, para captar su mercado, porque son las de mayor proyección para el uso del terminal. Con esta estrategia se busca “amarrar” a estos potenciales clientes a un servicio permanente y duradero.

Las estrategias propuestas que resultan del emparejamiento de las debilidades y oportunidades (DO: Buscar) son seis. La primera estrategia que se plantea es realizar alianzas estratégicas con las entidades involucradas al Puerto de Iquitos, para fortalecer la organización. Estas entidades involucradas son el Gobierno Regional de Loreto, la Municipalidad Provincial de Maynas, la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, el Ministerio de Transportes, el Ministerio del Ambiente, la Autoridad Portuaria Nacional, la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, la Fiscalía de Prevención del Delito, el INDECI, entre otras. De esta manera, el trabajo de todas ellas será más efectivo y se conseguirán mejores resultados para el desarrollo del Puerto de Iquitos.

Como segunda estrategia DO se plantea el rediseño de los procesos operativos, para optimizar los tiempos del servicio en el terminal portuario. Actualmente se demoran demasiados días (entre cinco y diez días), desde que llega una embarcación, descarga y/o almacena y se retira del terminal. Con esta estrategia se pretende mejorar este punto crítico. Como tercera estrategia se plantea modernizar el equipamiento del terminal portuario. En la actualidad se tiene una buena infraestructura, faltando principalmente un buen equipamiento

para poder aumentar el servicio a un mayor mercado. La cuarta estrategia es implementar sistemas integrados de seguimiento y control, y servicio al cliente, para monitorear todos los procesos del terminal y así poder controlarlo desde algún punto de comando. Como quinta estrategia DO se plantea automatizar los procesos operativos clave, para hacer los procesos más eficientes y eficaces. Esta estrategia es complementaria a la segunda (rediseño de los procesos operativos). Como última estrategia se plantea conseguir certificaciones internacionales como BASC, ISO, ASHAS, entre otras, para que el terminal portuario pueda operar con estándares de calidad a nivel nacional e internacional.

Las estrategias propuestas que resultan del emparejamiento de las fortalezas y las amenazas (FA: Confrontar) son tres. La primera estrategia es la fiscalización y cierre de terminales y embarcaderos informales, para posteriormente poder absorber su mercado. Con esta estrategia se busca como primer punto, lograr reducir el número de embarcaderos y terminales informales de la bahía de Iquitos, que son la gran mayoría. La segunda estrategia es realizar una alianza de cooperación con el Gobierno, para fortalecer el desarrollo del Puerto de Iquitos, de tal manera que se pueda efectuar y conseguir el mejoramiento y fortalecimiento de la organización. De la misma manera, la tercera estrategia plantea realizar una alianza estratégica con el Gobierno, para fortalecer el Puerto de Pucallpa, ya que este puerto representa el puerto de paso principal de la ruta Lima-Iquitos, y no se puede ser eficiente como sistema de transporte, si el Puerto de Pucallpa no llega a serlo también.

Las estrategias propuestas que resultan del emparejamiento de las debilidades y las amenazas (DA: Evitar) son dos. La primera estrategia que se plantea es captar un equipo de alto nivel, con visión y carácter, para hacerse cargo del Puerto de Iquitos. Este equipo tendrá la gran responsabilidad de gestionar e implementar los cambios para mejorar la actual organización, revertir la difícil situación, y llevarla al éxito.

Tabla 15

Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		1 Precios accesibles de los servicios del terminal portuario	1 Falta de liderazgo y estrategias de largo plazo
		2 Proyecto de implementación para el embarque y desembarque de pasajeros	2 Falta de trabajo en equipo de ENAPU con las entidades involucradas
		3 Puerta de conexión de la Amazonía Peruana al Atlántico	3 Tiempos excesivos del servicio de embarque y desembarque
		4 Se respetan procedimientos y protocolos de seguridad y ambientales	4 Equipamiento obsoleto e insuficiente para poder crecer y ampliar el servicio
		5 Infraestructura adecuada para poder crecer y ampliar el servicio	5 No se cuenta con sistemas integrados de seguimiento y control
		6 Personal técnico especializado en operaciones portuarias	6 No se cuenta con procesos operativos automatizados
			7 Falta de certificaciones BASC, ISO, OSHAS, para operar internacionalmente
Oportunidades	FO, Explotar	DO, Buscar	
1 Terminales y embarcaderos informales observados, con posibilidad de cerrar	E1 Captar a los clientes de los terminales y embarcaderos informales por cerrar. Estrategia externa alternativa intensiva - penetración en el mercado (F1 a F6; O1)	E7 Alianzas estratégicas con las entidades involucradas al Puerto de Iquitos (APN, SUNAT, etc.), para fortalecer la organización. Estrategia interna específica - gerencia de procesos (D1, D2, D7; O1 a O6)	
2 Ruta para el comercio internacional; Amazonía-Atlántico	E2 Desarrollar mercados internacionales en el Atlántico (EEUU, Holanda e Italia). Estrategia externa alternativa intensiva - desarrollo de mercados (F3; O2)	E8 Rediseñar procesos operativos para optimizar tiempos. Estrategia interna específica - reingeniería de procesos (D3; O2, O4 a O6)	
3 Mantenimiento de la hidrovía Amazónica a mediano plazo (3-4 años)	E3 Alianzas con las empresas del sector energético, forestal y turístico, para captar su mercado. Estrategia externa alternativa intensiva - penetración en el mercado (F1 a F6; O4 a O6)	E9 Modernizar el equipamiento portuario. Estrategia interna específica - gerencia de procesos (D4; O2, O4 a O6)	
4 Incremento de proyectos de explotación petrolera		E10 Implementar sistemas integrados de seguimiento y control, y servicio al cliente. Estrategia interna específica - calidad total (D5; O2, O4 a O6)	
5 Crecimiento sostenido de la producción forestal		E11 Automatizar procesos operativos clave. Estrategia interna específica - calidad total (D6; O2, O4 a O6)	
6 Iquitos, principal destino turístico amazónico		E12 Certificarse con acreditaciones internacionales. Estrategia interna específica - gerencia de procesos (D7; O2, O4 a O6)	
Amenazas	FA, Confrontar	DA, Evitar	
1 Aumento de la informalidad portuaria	E4 Fiscalizar y cerrar terminales y embarcaderos informales. Estrategia externa alternativa defensiva - aventura conjunta (A1, A6; F1 a F6)	E13 Captar un equipo directivo de alto nivel, con visión y carácter, para hacerse cargo del Puerto de Iquitos. Estrategia interna específica - gerencia de procesos (D1 a D8; O1 a O5)	
2 Poco interés del Gobierno por el desarrollo de la infraestructura portuaria	E5 Alianza de cooperación con el Gobierno, para fortalecer el desarrollo del Puerto de Iquitos. Estrategia interna específica - gerencia de procesos (A1 a A7; F1 a F6)	E14 Alianzas estratégicas con los miembros de la cadena de transporte multimodal (Puerto Pucallpa, Navíos, etc.), para el control y mejoramiento de todo el sistema. Estrategia interna específica - gerencia de procesos (D1, D2; A1 a A7)	
3 Falta de celeridad en el mantenimiento de la Hidrovía Amazónica	E6 Alianza de cooperación con el Gobierno, para fortalecer el desarrollo del Puerto de Pucallpa, principal <i>partner</i> . Estrategia interna específica - gerencia de procesos (A1 a A7; F1 a F6)		
4 Mantenimiento preventivo en la carretera central para evitar bloqueos			
5 Informalidad del Puerto de Pucallpa con sobrecostos y tiempos excesivos			
6 Población acostumbrada a embarcaderos informales			
7 Desorganización del sistema integral de transporte multimodal			

Como segunda estrategia se propone establecer una alianza estratégica con los miembros de la cadena de transporte multimodal, para el control y mejoramiento del sistema integral de transporte multimodal de toda la cadena, desde Lima hasta Iquitos. Si todos los componentes de la cadena de transporte de donde forma parte el Puerto de Iquitos no mejoran su servicio, el sistema seguirá siendo ineficiente como grupo, perjudicándose entre ellos, como ha sucedido hasta la actualidad. Los miembros de esta organización serían los puertos de Pucallpa y Yurimaguas, las empresas navieras que llegan a Iquitos, las empresas de transporte terrestre que vienen desde la costa y se dirigen a los puertos de Pucallpa y Yurimaguas, con productos o pasajeros que vienen hacia el Puerto de Iquitos, y también, el Terminal Portuario de Enapu, que tendrá un papel protagónico en el desarrollo del Puerto de Iquitos, siendo esto muy beneficioso para los usuarios de este sistema de transporte multimodal.

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

Esta matriz se utiliza como herramienta para determinar la apropiada estrategia de la organización. El objetivo principal es el determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para el Puerto de Iquitos, una vez definidas las posiciones externas e internas. Para calcular los valores obtenidos en la Tabla 16, se deben colocar pesos a cada uno de los factores que determinan la posición estrategia de Puerto de Iquitos, y calcular el promedio de acuerdo con la estabilidad del entorno (EE), fortaleza financiera (FF), fortaleza de la industria (FI) y la ventaja competitiva (VC) de la industria. Luego de obtener los promedios para cada factor determinante y de haber separado la posición externa e interna, se deben de colocar en un plano cartesiano, tal y como se muestra en la Figura 33, las diferencias internas y externas, en el plano “x”, así como el plano “y”. En la Tabla 16, se puede observar un resultado de 1.11 para los factores determinantes de la fortaleza financiera, un resultado de -1.50 en los factores determinantes de la estabilidad del entorno, -3.89 para los factores determinantes de la

ventaja competitiva, y 4.56 para los factores determinantes de la fortaleza de la industria. Con estos valores, se obtiene una diferencia de 0.67 en el eje “x” y -0.39 en el eje “y”. De acuerdo con los valores obtenidos de los factores que constituyen las variables de los ejes de la matriz, se forma la matriz PEYEA, la cual es mostrada en la Figura 36.

Tabla 15

Matriz PEYEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno de la inversión	0
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	0
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	0
4. Rango de precios de los productos competitivos	5	4. Capital requerido versus capital disponible	1
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Flujo de caja	1
6. Rivalidad / presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	5	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	6	8. Rotación de inventarios	1
		9. Uso de economías de escala y experiencia	1
	Promedio - 6 = -1.50		Promedio = 1.11
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación de mercado	1
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	4
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	4	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	5	7. Conocimiento tecnológico	1
8. Productividad / utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
	Promedio = 4.56		Promedio - 6 = -3.89
$X = 4.56 - 3.89 = 0.67$			
$Y = -1.50 + 1.11 = -0.39$			

Nota. Formato tomado de “D’Alessio, 2014”

De la Figura 36, se puede observar que el Puerto de Iquitos está ubicado en el cuadrante competitivo del plano cartesiano, el vector obtenido refleja la alta turbulencia de entorno, la pobre fortaleza financiera, la aceptable ventaja competitiva, la aceptable fortaleza de la industria, y en donde se deben tomar estrategias defensivas (D’Alessio, 2014).

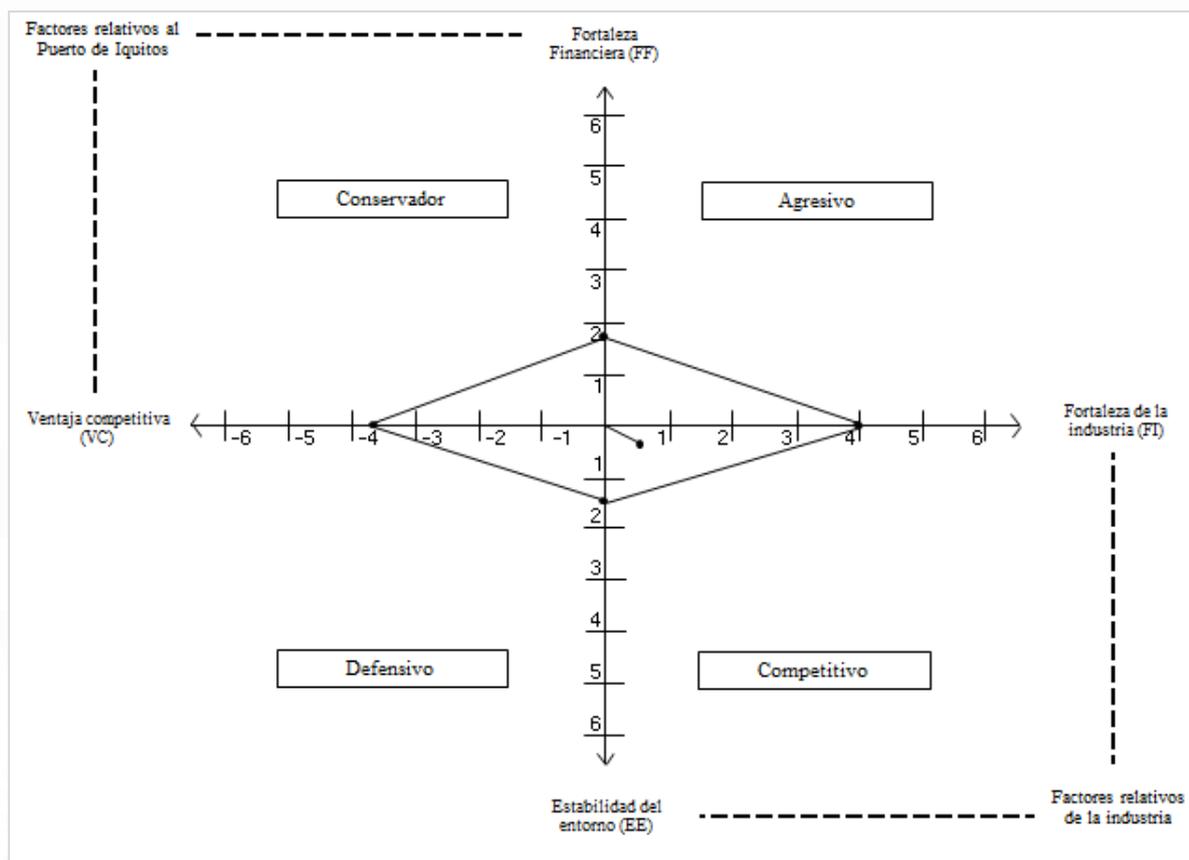


Figura 36. Matriz PEYEA del Puerto de Iquitos

En esta organización se tiene un 15% del mercado formal del Puerto de Iquitos, ya que este mercado es acaparado por las empresas informales, las cuales llegan a representar más de un 80%, principalmente el terminal Jose Silfo Alvan (Ex-Masusa). Esta situación ha generado que Enapu se encuentre en una situación financiera crítica. Por ello, este terminal necesita un plan estratégico y ser intervenido para poder revertir esta situación, y con ello mejorar el Puerto de Iquitos.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz de portafolio tiene como base: (a) la relación estrecha entre la participación del mercado relativa a la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2014). Del análisis realizado al Puerto de Iquitos, la organización se sitúa en el cuadrante “signos de interrogación” (Figura 37), porque se tiene una participación de mercado baja en esta

industria (solo 15%), y la tasa de crecimiento de las ventas en la industria es de alrededor de 7% anual. Esto significa que la empresa tiene una baja participación relativa en el mercado, que las necesidades de efectivo son alta, que la generación de caja es baja, y que la organización debe decidir si se fortalece con estrategias intensivas o si se debe desinvertir.

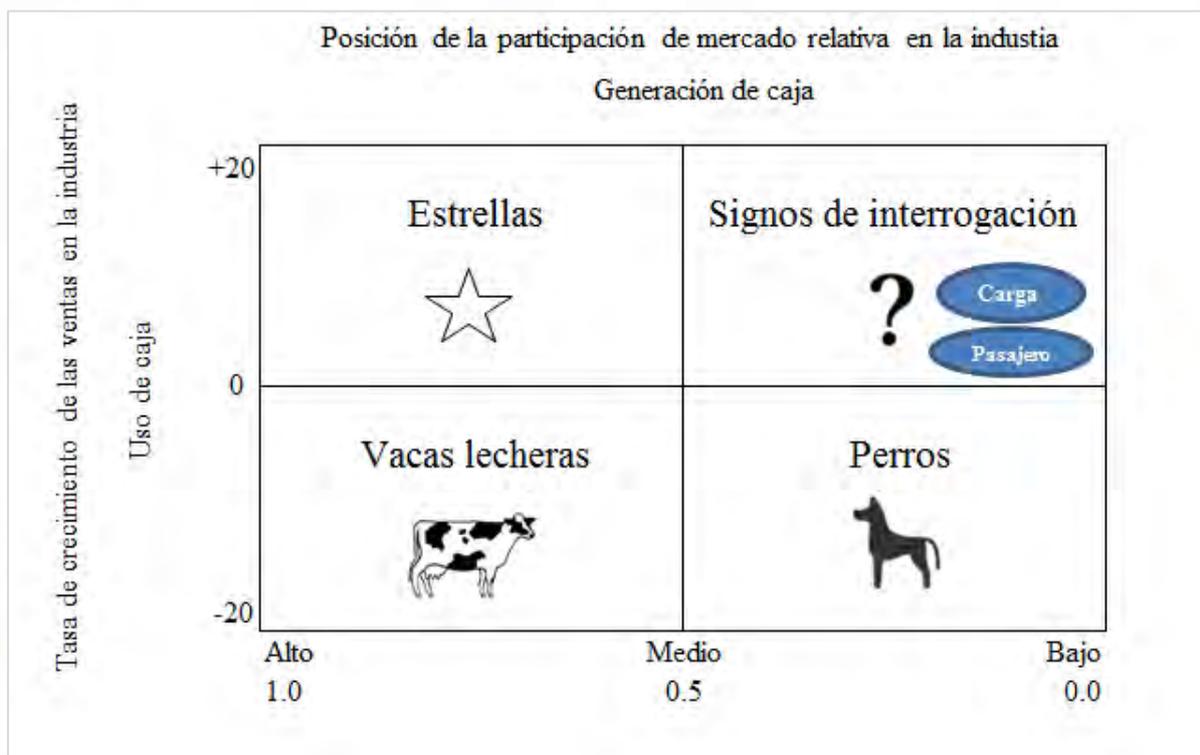


Figura 37. Matriz BCG del Puerto de Iquitos

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz IE, al igual que la matriz BCG, es conocida como una matriz de cartera o de portafolio, y se utiliza principalmente en la toma de decisiones estratégicas cuando las carteras de negocios compiten en diferentes industrias. Una de las fortalezas de la matriz IE es que acepta resultados para más de una división de la empresa. En este caso, el análisis se ha hecho para una organización completa. La matriz IE para el Puerto de Iquitos se muestra en la Figura 38, e indica que la organización tiene que “cosechar”, por encontrarse en el recuadro VIII. Con esta postura, se deben plantear estrategias defensivas.

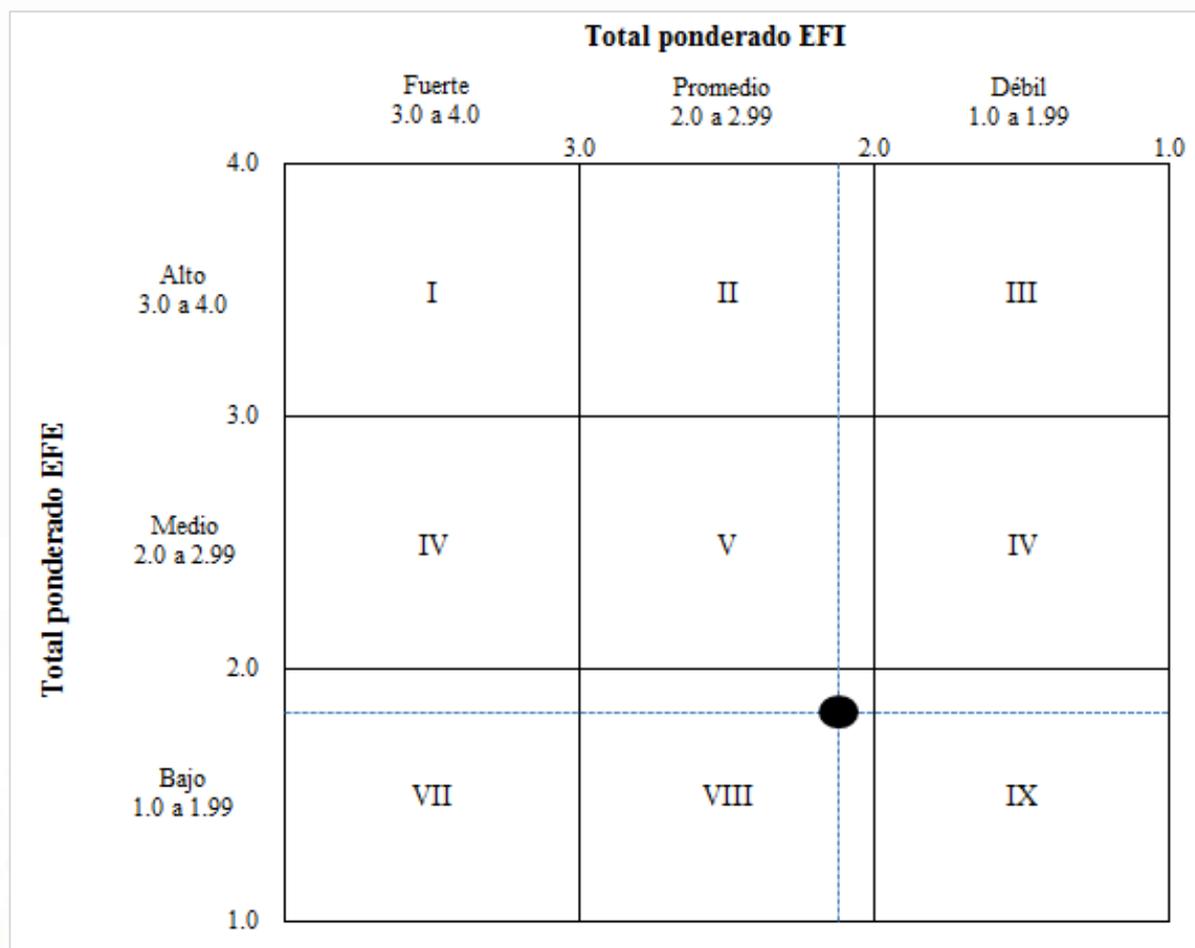


Figura 38. Matriz IE del Puerto de Iquitos

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. “El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: (a) el crecimiento del mercado, sea rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil” (D’Alessio, 2014, p. 344). De la matriz GE del Puerto de Iquitos, la organización se ubica en el Cuadrante II, como se aprecia en la Figura 39. Según este resultado, las estrategias a tomarse deben tener en cuenta lo siguiente: (a) la organización requiere evaluar seriamente su aproximación presente al mercado, (b) a pesar de que la industria está creciendo, no se tiene la capacidad para competir efectivamente, se debe determinar por qué su aproximación no es efectiva, y cómo cambiar para mejorar su competitividad, (c) el crecimiento rápido del mercado exige que las

organización considere, como primera opción, estrategias intensivas (y no de integración o diversificación), sin embargo, si a la organización les falta competencias distintivas o ventajas competitivas, la alternativa deseable suele ser la integración horizontal. Como último recurso podría considerarse la desinversión o liquidación. La desinversión puede generar fondos para adquirir otros negocios o para comprar acciones (D'Alessio, 2014). Con esta postura, se deben plantear estrategias intensivas, defensivas (desposeimiento, liquidación) y además estrategias de integración (integración horizontal).

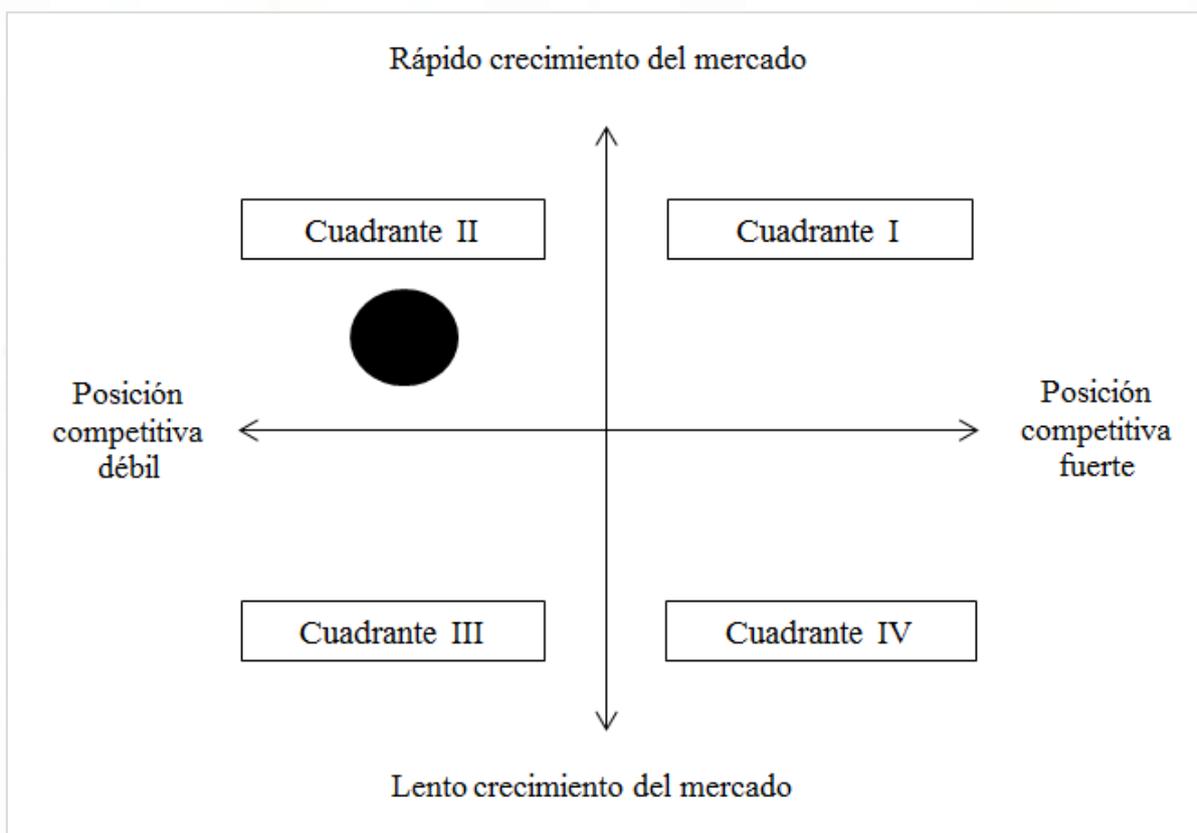


Figura 39. Matriz GE del Puerto de Iquitos

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Todas las estrategias formadas en la etapa de emparejamiento, por medio de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, son reunidas en la matriz DE. Esta matriz permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas. En esta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición, e incluso otras que

por algún motivo se consideren necesarias e importantes para el proceso. En la Tabla 17 se presenta la Matriz de Decisión Estratégica del Puerto de Iquitos.

Tabla 16

Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Captar a los clientes de los terminales y embarcaderos informales por cerrar	X		X		X	3
E2	Desarrollo de mercados internacionales en el Atlántico (EEUU, Holanda e Italia)	X		X		X	3
E3	Alianzas con las empresas del sector energético, forestal y turístico, para captar su mercado	X	X	X		X	4
E4	Fiscalización y cierre de terminales y embarcaderos informales	X	X		X	X	4
E5	Alianza de cooperación con el Gobierno para fortalecer el desarrollo del Puerto de Iquitos	X					1
E6	Alianza de cooperación con el Gobierno, para fortalecer el desarrollo del Puerto de Pucallpa, principal <i>partner</i>	X					1
E7	Alianzas estratégicas con las entidades involucradas al Puerto de Iquitos (APN, SUNAT, etc.), para fortalecer la organización	X	X		X	X	4
E8	Rediseñar procesos operativos para optimizar tiempos	X		X		X	3
E9	Modernizar el equipamiento portuario	X		X		X	3
E10	Implementar sistemas integrados de seguimiento y control, y servicio al cliente	X		X		X	3
E11	Automatizar procesos operativos clave	X					1
E12	Certificarse con acreditaciones internacionales	X		X		X	3
E13	Captar un equipo directivo de alto nivel, con visión y carácter, para hacerse cargo del Puerto de Iquitos	X		X		X	3
E14	Alianzas estratégicas con los miembros de la cadena de transporte multimodal (Puerto Pucallpa, Navíos, etc.), para el control y mejoramiento de todo el sistema	X	X		X	X	4

Del análisis de la matriz DE, podemos concluir que las estrategias que más se repiten son las once marcadas:

- Captar a los clientes de los terminales y embarcaderos informales por cerrar.
- Desarrollo de mercados internacionales en el Atlántico (EEUU, Holanda e Italia).
- Alianzas con las empresas del sector energético, forestal y turístico, para captar su mercado.
- Fiscalización y cierre de terminales y embarcaderos informales

- Alianzas estratégicas con las entidades involucradas al Puerto de Iquitos (APN, SUNAT, etc.), para fortalecer la organización.
- Rediseñar procesos operativos para optimizar tiempos.
- Modernizar el equipamiento portuario.
- Implementar sistemas integrados de seguimiento y control, y servicio al cliente
- Certificarse con acreditaciones internacionales
- Captar un equipo directivo de alto nivel, con visión y carácter, para hacerse cargo del Puerto de Iquitos.
- Alianzas estratégicas con los miembros de la cadena de transporte multimodal (Puerto Pucallpa, Navíos, etc.), para el control y mejoramiento de todo el sistema.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Con la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico se indica objetivamente qué estrategias son atractivas con relación a las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades. En la Tabla 17 se muestra la MCPE del Puerto de Iquitos; de las once estrategias propuestas diez tienen valores mayores que cinco, esto quiere decir que son atractivas y por lo tanto se retienen. La estrategia “Certificarse con acreditaciones internacionales”, tiene un valor menor a cinco (4.94). Pero, debido a que las acreditaciones son necesarias para cumplir con la estrategia “Desarrollo de mercados internacionales en el Atlántico (EE.UU., Holanda e Italia)”, y con el objetivo “Haber establecido un mínimo de tres rutas comerciales desde el Puerto de Iquitos hasta puertos de países del Océano Atlántico”, esta estrategia se seguirá manteniendo.

Tabla 17

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Factores críticos para el éxito	Peso	E1. Captar a los clientes de los terminales y embarcaderos informales por cerrar		E2. Desarrollo de mercados internacionales en el Atlántico (EE.UU., Holanda e Italia)		E3. Alianzas con las empresas del sector energético, forestal y turístico, para captar su mercado		E4. Fiscalización y cierre de terminales y embarcaderos informales		E7. Alianzas estratégicas con las entidades involucradas al Puerto de Iquitos (APN, SUNAT, etc.), para fortalecer la organización		E8. Rediseñar procesos operativos para optimizar tiempos		E9. Modernizar el equipamiento portuario		E10. Implementar sistemas integrados de seguimiento y control, y servicio al cliente		E12. Certificarse con acreditaciones internacionales		E13. Captar un equipo directivo de alto nivel, con visión y carácter, para hacerse cargo del Puerto de Iquitos		E14. Alianzas estratégicas con los miembros de la cadena de transporte multimodal, para el control y mejoramiento de todo el sistema	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA
Oportunidades																							
Terminales y embarcaderos informales observados, con posibilidad de cerrar	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40	4	0.80	4	0.80	2	0.40	2	0.40	1	0.20	1	0.20	3	0.60	3	0.60
Ruta para el comercio internacional; Amazonía-Atlántico	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Mantenimiento de la hidrovía Amazónica a mediano plazo (3-4 años)	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30
Incremento de proyectos de explotación petrolera	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Crecimiento sostenido de la producción forestal	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Iquitos, principal destino turístico amazónico	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Amenazas																							
Aumento de la informalidad portuaria	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Poco interés del Gobierno por el desarrollo de la infraestructura portuaria	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12
Falta de celeridad en el mantenimiento de la Hidrovía Amazónica	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16
Mantenimiento preventivo en la carretera central para evitar bloqueos	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16
Informalidad del Puerto de Pucallpa con sobrecostos y tiempos excesivos	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12	4	0.16
Población acostumbrada a embarcaderos informales	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Desorganización del sistema integral de transporte multimodal	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12	4	0.16
Fortalezas																							
Precios accesibles de los servicios del terminal portuario	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21
Proyecto de implementación para el embarque y desembarque de pasajeros	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Puerta de conexión de la Amazonía Peruana al Atlántico	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Se respetan procedimientos y protocolos de seguridad y ambientales	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16
Infraestructura adecuada para poder crecer y ampliar el servicio	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Personal técnico especializado en operaciones portuarias	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14
Debilidades																							
Falta de liderazgo y estrategias de largo plazo	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Falta de trabajo en equipo de Enapu con las entidades involucradas	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28
Tiempos excesivos del servicio de embarque y desembarque	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Equipamiento obsoleto e insuficiente para poder crecer y ampliar el servicio	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
No se cuenta con sistemas integrados de seguimiento y control	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16
No se cuenta con procesos operativos automatizados	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Falta de certificaciones BASC, ISO, OSHAS, para operar internacionalmente	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10
Total	2.00		5.11		5.21		5.13		5.54		5.23		5.08		5.18		5.12		4.94		5.39		5.68

Nota. 1. Sin atractivo, 2. Algo atractivo, 3. Atractivo, 4. Muy atractivo.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Una manera de evaluar las estrategias es mediante la Matriz de Rumelt (matriz de prueba) y la Matriz de Ética. Los criterios para evaluar una estrategia son cuatro: (a) Consistencia; la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes, (b) Consonancia; debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos, (c) Ventaja; debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas, y (d) Factibilidad; no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sin problemas sin solución (D'Alessio, 2014). En la Tabla 18 se muestra se la Matriz de Rumelt del Puerto de Iquitos. Del análisis, todas las estrategias retenidas pasan las pruebas de la Matriz de Rumelt.

Tabla 18

Matriz de Rumelt

	Estrategias específicas	Pruebas				¿Se acepta?
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
E1	Captar los clientes de los terminales y embarcaderos informales por cerrar	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Desarrollo de mercados internacionales en el Atlántico (EE.UU., Holanda e Italia)	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Alianzas con las empresas del sector energético, forestal y turístico, para captar su mercado	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Fiscalización y cierre de terminales y embarcaderos informales	SI	SI	SI	SI	SI
E7	Alianzas estratégicas con las entidades involucradas al Puerto de Iquitos (APN, SUNAT, etc.), para fortalecer la organización	SI	SI	SI	SI	SI
E8	Rediseñar procesos operativos para optimizar tiempos	SI	SI	SI	SI	SI
E9	Modernizar el equipamiento portuario	SI	SI	SI	SI	SI
E10	Implementar sistemas integrados de seguimiento y control, y servicio al cliente	SI	SI	SI	SI	SI
E12	Certificarse con acreditaciones internacionales	SI	SI	SI	SI	SI
E13	Captar un equipo directivo de alto nivel, con visión y carácter, para hacerse cargo del Puerto de Iquitos	SI	SI	SI	SI	SI
E14	Alianzas estratégicas con los miembros de la cadena de transporte multimodal (Puerto Pucallpa, Navíos, etc.), para el control y mejoramiento de todo el sistema	SI	SI	SI	SI	SI

6.9 Matriz de Ética (ME)

D'Alessio (2014) señala que esta matriz intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios. En la Tabla 19 se muestra la Matriz de Ética del Puerto de Iquitos. La relación de estrategias propuestas en esta matriz son las mismas de la Matriz de Rumelt. Del análisis realizado, las once estrategias en la Matriz de Ética no violan los derechos humanos, no son injustas, o son perjudiciales a los resultados estratégicos, por lo tanto se mantienen.

Tabla 19

Matriz de Ética

Criterios Utilizados	Estrategias										
	E1	E2	E3	E4	E7	E8	E9	E10	E12	E13	E14
Derechos											
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	N	P
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	P	P	P	N	N	P	P	N	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	P	N	N	P	N	P	N	N	N	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	N	P	N	N	N	P	P	N	N	N
Impacto en el der. a la libertad de conciencia	P	N	P	P	P	N	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar diferente	P	P	P	P	N	P	P	P	N	P	N
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia											
Impacto en la distribución	J	N	V	J	J	N	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo											
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Derechos: P = Promueve, N = Neutral, V = Viola											
Justicia: J = Justo, N = Neutral, I = Injusto											
Utilitarismo: E = Excelentes, N = Neutro, P = Perjudicial											

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

“Las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, las cuales son conocidas también como estrategias primarias; y las no retenidas o estrategias de contingencia, son las que se

denominan como secundarias” (D’Alessio, 2014, p. 427). De acuerdo a los análisis realizados anteriormente en las diversas matrices, se obtuvo la retención de once estrategias principales y tres estrategias secundarias o de contingencia. Las estrategias retenidas o principales son:

E1: Captar a los clientes de los terminales y embarcaderos informales por cerrar.

E2: Desarrollo de mercados internacionales en el Atlántico (EEUU, Holanda e Italia).

E3: Alianzas con las empresas del sector energético, forestal y turístico, para captar su mercado.

E4: Fiscalización y cierre de terminales y embarcaderos informales.

E7: Alianzas estratégicas con las entidades involucradas al Puerto de Iquitos (APN, SUNAT, etc.), para fortalecer la organización.

E8: Rediseñar procesos operativos para optimizar tiempos.

E9: Modernizar el equipamiento portuario.

E10: Implementar sistemas integrados de seguimiento y control, y servicio al cliente.

E12: Certificarse con acreditaciones internacionales.

E13: Captar un equipo directivo de alto nivel, con visión y carácter, para hacerse cargo del Puerto de Iquitos.

E14: Alianza con los miembros de la cadena de transporte multimodal (Puerto Pucallpa, Navíos, etc.), para el control y mejoramiento de todo el sistema.

Las estrategias de contingencia o secundarias son:

- Alianza de cooperación con el Gobierno, para fortalecer el desarrollo del Puerto de Iquitos.
- Alianza de cooperación con el Gobierno, para fortalecer el desarrollo del Puerto de Pucallpa, principal *partner*.
- Automatizar los procesos operativos clave.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Se debe verificar qué objetivos de largo plazo se alcanzarán con las estrategias finalmente retenidas, también llamadas estrategias principales. En la Tabla 20 se muestra la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo. Del análisis realizado, podemos afirmar que las estrategias planteadas si satisfacen la visión y los objetivos de largo plazo. De igual forma, las estrategias planteadas están alineadas a los intereses de la organización.

Tabla 20

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Intereses Organizacionales y Estrategias Específicas		Visión: Objetivos de Largo Plazo				
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
Intereses organizacionales						
1	Aumentar la cuota de mercado considerablemente	X		X	X	X
2	Lograr que el Puerto de Iquitos sea una puerta de comercio al exterior	X	X	X	X	X
3	Certificarse con acreditaciones internacionales		X	X		X
4	Generar valor y utilidades para la organización y sus <i>stakeholders</i>	X	X	X	X	X
5	Ofrecer el mejor servicio de carga y pasajeros de la Amazonía		X	X		X
Estrategias específicas						
E1	Captar los clientes de los terminales y embarcaderos informales por cerrar	X			X	X
E2	Desarrollo de mercados internacionales en el Atlántico (EE.UU., Holanda e Italia)	X	X	X	X	X
E3	Alianzas con las empresas del sector energético, forestal y turístico, para captar su mercado	X		X	X	X
E4	Fiscalización y cierre de terminales y embarcaderos informales	X			X	
E7	Alianzas estratégicas con las entidades involucradas al Puerto de Iquitos (APN, SUNAT, etc.), para fortalecer la organización	X		X		X
E8	Rediseñar procesos operativos para optimizar tiempos	X	X		X	X
E9	Modernizar el equipamiento portuario	X	X	X	X	X
E10	Implementar sistemas integrados de seguimiento y control, y servicio al cliente	X	X	X	X	X
E12	Certificarse con acreditaciones internacionales		X	X		X
E13	Captar un equipo directivo de alto nivel, con visión y carácter, para hacerse cargo del Puerto de Iquitos	X	X	X	X	X
E14	Alianzas estratégicas con los miembros de la cadena de transporte multimodal (Puerto Pucallpa, Navíos, etc.), para el control y mejoramiento de todo el sistema	X		X	X	

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MPC)

Haber desarrollado un buen análisis de los competidores actuales, los sustitutos, y entrantes, permite realizar confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente, así como de las posibilidades de los aliados. Un análisis cuidadoso de este de estas posibilidades ayudará a una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores. Los competidores son los terminales y embarcaderos informales de la bahía de Iquitos, y el Puerto de Pucallpa. Los posibles aliados son el Puerto de Pucallpa, y el Puerto de Yurimaguas. En la Figura 40, se puede apreciar el principal competidor del Puerto de Iquitos, el embarcadero privado de la empresa Logística Peruana del Oriente (Grupo Romero), ubicado en Pucallpa. En la Tabla 21 se muestra la Matriz de Posibilidades de los Competidores del Puerto de Iquitos. Nótese que, los competidores y aliados, lo que van a tratar de hacer es básicamente reaccionar copiando las estrategias y acciones de la organización.



Figura 40. Vista del Puerto de Pucallpa – empresa Logística Peruana del Oriente. Tomado de “Mario Sierra,” 2015

Tabla 21

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias Retenidas	Posibilidad Competidores		Posibilidad Aliados	
	Informales	P. Pucallpa	P. Pucallpa	P. Yurimaguas
E1 Captar los clientes de los terminales y embarcaderos informales por cerrar	Formalizar sus terminales y embarcaderos			
E2 Desarrollo de mercados internacionales en el Atlántico (EE.UU., Holanda e Italia)		Establecer como ruta comercial P. Pucallpa - Atlántico	Establecer la ruta P. Pucallpa - P. Iquitos - Atlántico	Establecer la ruta P. Yurimaguas - P. Iquitos - Atlántico
E3 Alianzas con las empresas del sector energético, forestal y turístico, para captar su mercado		Establecer convenios con las empresas del sector energético, forestal y turístico, para captar su mercado	Establecer convenios con las empresas del sector energético, forestal y turístico, para captar su mercado	Establecer convenios con las empresas del sector energético, forestal y turístico, para captar su mercado
E4 Fiscalización y cierre de terminales y embarcaderos informales		Promover la fiscalización y cierre de terminales y embarcaderos informales	Formalizar sus terminales y embarcaderos	
E7 Alianzas estratégicas con las entidades involucradas al Puerto de Iquitos (APN, SUNAT, etc.), para fortalecer la organización	Formalizar sus terminales y embarcaderos	Formalizar sus terminales y embarcaderos. El P. privado de Pucallpa buscará su par en Iquitos		Alianzas estratégicas con las entidades involucradas al Puerto de Yurimaguas, para fortalecer su organización
E8 Rediseñar procesos operativos para optimizar tiempos		Rediseñar procesos operativos para optimizar tiempos	Rediseñar procesos operativos para optimizar tiempos	Rediseñar procesos operativos para optimizar tiempos
E9 Modernizar el equipamiento portuario		El P. privado Pucallpa ya está equipado	El P. privado Pucallpa ya está equipado	Equiparse adecuadamente
E10 Implementar sistemas integrados de seguimiento y control, y servicio al cliente		Implementar sistemas integrados de seguimiento y control, y servicio al cliente	Implementar sistemas integrados de seguimiento y control, y servicio al cliente	Implementar sistemas integrados de seguimiento y control, y servicio al cliente
E12 Certificarse con acreditaciones internacionales		El P. privado de Pucallpa buscará acreditarse	Formalizar sus terminales y embarcaderos	El Puerto de Yurimaguas buscará acreditarse
E13 Captar un equipo directivo de alto nivel, con visión y carácter, para hacerse cargo del Puerto de Iquitos		Contratar a un Director-Gerente con visión y carácter, para hacerse cargo del P. Pucallpa	Contratar a un Director-Gerente con visión y carácter, para hacerse cargo del P. Pucallpa	Contratar a un Director-Gerente con visión y carácter, para hacerse cargo del P. Yurimaguas
E14 Alianzas estratégicas con los miembros de la cadena de transporte multimodal (Puerto Pucallpa, Navíos, etc.), para el control y mejoramiento de todo el sistema	Formalizar sus terminales y embarcaderos	Formalizar sus terminales y embarcaderos. Hacer una Alianza Estratégica con las organizaciones de su interés	Formalizar sus terminales y embarcaderos. Ser parte de la Alianza Estratégica con el Puerto de Iquitos	Ser parte de la Alianza Estratégica con el Puerto de Iquitos

6.13 Conclusiones

En la etapa del proceso estratégico se generan las estrategias. Del análisis en la Matriz FODA se tienen 14 estrategias; de las FO tenemos tres estrategias, de las FA tenemos tres estrategias, de las DO tenemos seis estrategias, y de las DA tenemos dos estrategias. Del análisis de la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); la organización refleja una alta turbulencia del entorno, una pobre fortaleza financiera, la aceptable ventaja competitiva y fortaleza de la industria, en donde se deben tomar estrategias defensivas. De la Matriz Boston Consulting Group (MBCG); la organización tiene una participación de mercado baja en esta industria, las necesidades de efectivo son altas, la generación de caja es baja, y que la organización debe decidir si fortalece con estrategias intensivas o si se debe desinvertir.

El análisis mediante la matriz Interna-Externa, indica que la organización tiene que “cosechar”. Con esta postura, se deben plantear estrategias defensivas. De la Matriz Gran Estrategia (MGE); la organización requiere evaluar su aproximación presente al mercado, a pesar de que la industria está creciendo, no se tiene la capacidad para competir efectivamente en la actualidad, el crecimiento del mercado exige que la organización considere como primera opción, estrategias intensivas, o como último recurso la liquidación. Del análisis de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), podemos concluir que las estrategias que más se repiten (cuatro veces) son tres: (a) Alianzas con las empresas del sector energético, forestal y turístico, para captar su mercado, (b) Fiscalización y cierre de terminales y embarcaderos informales, y (c) Alianzas estratégicas con los miembros de la cadena de transporte multimodal (Puerto Pucallpa, Navíos, etc.), para el control y mejoramiento de todo el sistema.

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) nos muestra que de las estrategias principales propuestas son atractivas. Del análisis realizado mediante la Matriz de Rumelt (MR); las once estrategias retenidas y propuestas pasan las pruebas de consistencia,

consonancia, factibilidad y ventaja. En la Matriz de Ética (ME), las ocho estrategias principales propuestas no violan los derechos humanos, no son injustas o perjudiciales a los resultados estratégicos, por lo tanto se mantienen. Del análisis de Estrategias Retenidas y de Contingencia, se obtuvo la retención de ocho estrategias principales y seis estrategias secundarias o de contingencia. Del análisis mediante la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), las estrategias planteadas si satisfacen la visión y los objetivos de largo plazo. De igual forma, las estrategias planteadas están alineadas a los intereses de la organización. En la Matriz de Posibilidades de los Competidores (MPC), básicamente los competidores podrían copiar las estrategias y acciones de la organización.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

En los capítulos anteriores se ha mencionado aspectos para la formulación del plan estratégico, que permita a la organización lograr alcanzar su visión. El siguiente paso es la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados, y afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas. La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la organización logre sus objetivos estratégicos. Para D'Alessio (2014), los objetivos estratégicos o de largo plazo, son aquellos que establecen resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

“Los objetivos de corto plazo (OCP) son los que apoyan y permiten lo lograr los objetivos de largo plazo planteados con cada estrategia. Constituyen además la base para la asignación de recursos” (D'Alessio, 2014, p.449). En la Tabla 22, se muestran los objetivos de corto plazo (OCP) propuestos para cada objetivo de largo plazo (OLP) del Puerto de Iquitos.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP. Un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos financieros, físicos, humanos, y tecnológicos) que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada. “Para el proceso estratégico, los recursos pueden definirse tomando las 7 M; materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, y moneda” (D'Alessio, 2014, p.483). En la Tabla 23, se muestran los recursos asignados para cada objetivo de corto plazo.

Tabla 22

Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo
<p>OLP 1 Al año 2025, llegar a cuadruplicar la participación de cuota de mercado; pasando del 15% al 60% en los próximos 10 años</p>	<p>OCP 1.1: Para el 2017, haber culminado la clausura del principal terminal informal (Ex-Masusa), el cual al 2015 tiene el 45% de la cuota de mercado</p> <p>OCP 1.2: Para el 2017, concluir al 100% el mantenimiento de los muelles, pontones y las balanzas electrónicas existentes. Al año 2015 no se han realizados los mantenimientos necesarios</p> <p>OCP 1.3: Pasar de un uso de la capacidad instalada del 20% en el 2015, a 40% en el 2017, 60% al 2018, 80% al 2019, 100% al 2020 y mantenerla hasta el 2025</p> <p>OCP 1.4: Para el 2018, empezar el incremento de participación de mercado a razón de 8% anual, con el fin de pasar del 15% en el 2016 al 60% en el 2025</p>
<p>OLP 2 Al 2021, haber logrado cuatro certificaciones internacionales; ISO 9001, ISO 14001, BASC y OSHAS 18001, en vista de que al 2016 no se cuenta con ninguna</p>	<p>OCP 2.1: Para el 2017, haber capacitado a todo el personal en gestión y mejora de procesos. En el 2015 solo se capacitó un 30% del personal.</p> <p>OCP 2.2: Para el 2018, contar con un sistema de procesos de gestión y mejora continua. En el 2016 no se cuenta con ninguno</p> <p>OCP 2.3: Para el 2018, obtener la certificación ISO 9001 e ISO 14001 a través de una agencia acreditadora. Al 2015 no se cuenta con estas</p> <p>OCP 2.4: Para el 2018, obtener la certificación BASC y OSHAS 18001 a través de una agencia acreditadora. Al 2015 no se cuenta con estas</p> <p>OCP 2.5: Para el 2020, haber reducido y mantener en cero los accidentes fatales hasta el 2025. En los últimos años la mortandad por accidentes en el puerto ha sido de 5 personas por año</p>
<p>OLP 3 Al año 2025, haber establecido un mínimo de tres rutas comerciales desde el Puerto de Iquitos hasta puertos de países del Océano Atlántico (EE.UU., Holanda e Italia), ya que al 2016 aún no existen rutas internacionales</p>	<p>OCP 3.1: Para el 2018 lanzar un programa con las principales empresas del sector forestal y energético, para movilizar su carga nacional e internacional</p> <p>OCP 3.2: Para el 2019, conseguir la apertura y operación permanente de la ruta comercial: Puerto de Iquitos - Estados Unidos (Costa Este), y mantenerla hasta el 2025</p> <p>OCP 3.3: Para el 2019, conseguir la apertura y operación permanente de la ruta comercial: Puerto de Iquitos – Italia, y mantenerla hasta el 2025</p> <p>OCP 3.4: Para el 2019, conseguir la apertura y operación permanente de la ruta comercial: Puerto de Iquitos – Holanda, y mantenerla hasta el 2025</p>
<p>OLP 4 Al año 2025, lograr que el Puerto de Iquitos (Enapu) genere un mínimo de US \$ 5 millones de utilidades por año y valor para los <i>stakeholders</i>, ya que en la actualidad el puerto registra pérdidas mayores a US \$ 2 millones por año</p>	<p>OCP 4.1: Para el 2017, tener operando al 100% el equipamiento moderno adquirido y mantenerlo hasta el 2025.</p> <p>OCP 4.2: Para el 2018, aumentar progresivamente la carga movilizada a razón de 8% anual, con el fin de superar los 2.9 millones de TM el 2025. En el año 2016 se proyecta un movimiento menor al medio millón de TM</p> <p>OCP 4.3 Para el 2018, generar una utilidad anual de US \$ 1.3 millones, y un crecimiento sostenido de la utilidad mayor de US \$ 0.5 millones anuales, hasta llegar a US \$ 5 el año 2025. En la actualidad se tiene una utilidad anual negativa mayor a US \$ 2 millones</p>
<p>OLP 5 Al año 2025, ubicarse entre los tres principales terminales portuarios fluviales de la Amazonía en cuanto a la calidad de servicio, ya que al 2016 el Puerto de Iquitos se encuentra entre los dos últimos lugares</p>	<p>OCP 5.1: Para el 2017, haber capacitado al 100% del personal en gestión y servicio al cliente y mantenerlo hasta el 2025</p> <p>OCP 5.2: Para el 2019, tener una línea de proceso operando para carga de contenedores, como parte de un sistema integral de transporte multimodal y mantenerlas hasta el 2025</p> <p>OCP 5.3: Para el 2019, haber implementado al 100% un sistema de gestión CRM y mantenerlo hasta el 2025</p>

Tabla 23

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Asignación de Recursos
OLP 1 Al año 2025, llegar a cuadruplicar la participación de cuota de mercado; pasando del 15% al 60% en los próximos 10 años	Para el 2017, haber culminado la clausura del principal terminal informal (Ex-Masusa), el cual al 2015 tiene el 45% de la cuota de mercado	Recursos Financieros: inversión económica de US \$ 150 mil Recursos Físicos: oficina acondicionada, camioneta, mobiliario Recursos Humanos: equipo directivo y personal, personal de la Autoridad Portuaria Nacional, Ministerio Público, Policía Nacional, Marina de Guerra, Ministerio del Ambiente, SUNAT, entre otros Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos
	OCP 1.2: Para el 2017, concluir al 100% el mantenimiento de los muelles, pontones y las balanzas electrónicas existentes. Al año 2015 no se han realizados los mantenimientos necesarios	Recursos Financieros: inversión económica de US 1 millón Recursos Físicos: camioneta, grúa, materiales e insumos, maquinaria y equipos especializados Recursos Humanos: especialistas, técnicos y operarios en mantenimiento Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados
	OCP 1.3: Pasar de un uso de la capacidad instalada del 20% en el 2015, a 40% en el 2017, 60% al 2018, 80% al 2019, 100% al 2020 y mantenerla hasta el 2025	Recursos Financieros: el dinero demandado por los costos operativos será cubierto por los ingresos positivos generados Recursos Físicos: infraestructura, maquinaria y equipo Recursos Humanos: equipo directivo, trabajadores capacitados en operaciones y trabajos administrativos Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados
	OCP 1.4: Para el 2018, empezar el incremento de participación de mercado a razón de 8% anual, con el fin de pasar del 15% en el 2016 al 60% en el 2025	Recursos Financieros: el dinero demandado por los costos operativos será cubierto por los ingresos positivos generados Recursos Físicos: oficina acondicionada, camioneta, mobiliario, infraestructura, maquinaria y equipo Recursos Humanos: equipo directivo, trabajadores capacitados en operaciones, trabajos administrativos y habilidades blandas Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados
OLP 2 Al 2021, haber logrado cuatro certificaciones internacionales; ISO 9001, ISO 14001, BASC y OSHAS 18001, en vista de que al 2016 no se cuenta con ninguna	OCP 3.1 Para el 2018 lanzar un programa con las principales empresas del sector forestal y energético, para movilizar su carga nacional e internacional	Recursos Financieros: \$ 20 mil para cursos de capacitación al personal. Recursos Físicos: salón de capacitaciones, mobiliario, recursos audiovisuales, separatas, manuales Recursos Humanos: capacitadores, especialistas, equipo directivo, trabajadores Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados
	OCP 2.2: Para el 2018, contar con un sistema de procesos de gestión y mejora continua. En el 2016 no se cuenta con ninguno	Recursos Financieros: \$ 50 mil para implementar el sistema de procesos de gestión y mejora continua. El costo será asumido por los ingresos generados Recursos Físicos: salón de capacitaciones, mobiliario, recursos audiovisuales, separatas, manuales Recursos Humanos: equipo directivo, especialistas, trabajadores Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados
	OCP 2.3: Para el 2018, obtener la certificación ISO 9001 e ISO 14001 a través de una agencia acreditadora. Al 2015 no se cuenta con estas	Recursos Financieros: \$ 50 mil para contratar una Consultora especializada y gestionar las dos acreditaciones. El costo será asumido por los ingresos positivos Recursos Físicos: oficina acondicionada, camioneta, mobiliario Recursos Humanos: equipo directivo. Consultora especializada Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos
	OCP 2.4: Para el 2018, obtener la certificación BASC y OSHAS 18001 a través de una agencia acreditadora. Al 2015 no se cuenta con estas	Recursos Financieros: \$ 50 mil para contratar una Consultora especializada y gestionar las dos acreditaciones. El costo será asumido por los ingresos positivos Recursos Físicos: oficina acondicionada, camioneta, mobiliario Recursos Humanos: equipo directivo. Consultora especializada Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos
	OCP 2.5: Para el 2020, haber reducido y mantener en cero los accidentes fatales hasta el 2025. En los últimos años la mortandad por accidentes en el puerto ha sido de 5 personas por año	Recursos Financieros: \$ 50 mil para adquirir indumentaria e implementos de seguridad. El costo será asumido por los ingresos positivos Recursos Físicos: instalaciones, camioneta, maquinaria y equipo, equipos audiovisuales, separatas, manuales, equipo de emergencia, indumentaria e implementos de seguridad Recursos Humanos: equipo directivo, especialistas, trabajadores Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados
OLP 3 Al año 2025, haber establecido un mínimo de tres rutas comerciales desde el Puerto de Iquitos hasta puertos de países del Océano Atlántico (EE.UU., Holanda e Italia), ya que al 2016 aún no existen rutas internacionales	OCP 3.1: Para el 2018 lanzar un programa con las principales empresas del sector forestal y energético, para movilizar su carga nacional e internacional	Recursos Financieros: no se necesita recursos dinerarios Recursos Físicos: oficina acondicionada, camioneta, mobiliario Recursos Humanos: equipo directivo Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos
	OCP 3.2: Para el 2019, conseguir la apertura y operación permanente de la ruta comercial: Puerto de Iquitos - Estados Unidos (Costa Este) , y mantenerla hasta el 2025	Recursos Financieros: US \$ 30 para realizar gestiones, asumido por los ingresos positivos Recursos Físicos: oficina acondicionada, camioneta, mobiliario Recursos Humanos: equipo directivo, especialistas, asesor en comercio internacional Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos
	OCP 3.3: Para el 2019, conseguir la apertura y operación permanente de la ruta comercial: Puerto de Iquitos - Italia, y mantenerla hasta el 2025	Recursos Financieros: US \$ 30 para realizar gestiones, asumido por los ingresos positivos Recursos Físicos: oficina acondicionada, camioneta, mobiliario Recursos Humanos: equipo directivo, especialistas, asesor en comercio internacional Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos
	OCP 3.4: Para el 2019, conseguir la apertura y operación permanente de la ruta comercial: Puerto de Iquitos - Holanda, y mantenerla hasta el 2025	Recursos Financieros: US \$ 30 para realizar gestiones, asumido por los ingresos positivos Recursos Físicos: oficina acondicionada, camioneta, mobiliario Recursos Humanos: equipo directivo, especialistas, asesor en comercio internacional Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos
OLP 4 Al año 2025, lograr que el Puerto de Iquitos (Enapu) genere un mínimo de US \$ 5 millones de utilidades por año y valor para los stakeholders, ya que en la actualidad el puerto registra pérdidas mayores a US \$ 2 millones por año	OCP 4.1: Para el 2017, tener operando al 100% el equipamiento moderno adquirido y mantenerlo hasta el 2025.	Recursos Financieros: inversión económica total superior a los US \$ 10 millones para modernizar la maquinaria y el equipamiento del puerto Recursos Físicos: instalaciones, camioneta, maquinaria y equipo portuario moderno; grúas Gottwald de 63 tn, montacargas, entre otros equipos Recursos Humanos: equipo directivo, especialistas, trabajadores capacitados en operaciones Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados
	OCP 4.2: Para el 2018, aumentar progresivamente la carga movilizadora a razón de 8% anual, con el fin de superar los 2.9 millones de TM el 2025. En el año 2016 se proyecta un movimiento menor al medio millón de TM	Recursos Financieros: el dinero demandado por los costos operativos será cubierto por los ingresos positivos generados Recursos Físicos: instalaciones, oficinas, camioneta, maquinaria y equipo Recursos Humanos: equipo directivo, especialistas, trabajadores capacitados en operaciones Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados
	OCP 4.3: Para el 2018, generar una utilidad anual de US \$ 1.3 millones, y un crecimiento sostenido de la utilidad mayor de US \$ 0.5 millones anuales, hasta llegar a US \$ 5 el año 2025. En la actualidad se tiene una utilidad anual negativa mayor a US \$ 2 millones	Recursos Financieros: el dinero demandado por los costos operativos será cubierto por los ingresos positivos generados Recursos Físicos: instalaciones, oficinas, camioneta, maquinaria y equipo Recursos Humanos: equipo directivo, trabajadores capacitados en operaciones, trabajos administrativos y habilidades blandas Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados
OLP 5 Al año 2025, ubicarse entre los tres principales terminales portuarios fluviales de la Amazonía en cuanto a la calidad de servicio, ya que al 2016 el Puerto de Iquitos se encuentra entre los dos últimos lugares	OCP 5.1: Para el 2017, haber capacitado al 100% del personal en gestión y servicio al cliente y mantenerlo hasta el 2025	Recursos Financieros: \$ 20 mil para cursos de capacitación al personal. Recursos Físicos: salón de capacitaciones, mobiliario, recursos audiovisuales, separatas, manuales Recursos Humanos: equipo directivo, especialistas, trabajadores capacitados en administración y habilidades blandas Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados
	OCP 5.2: Para el 2019, tener una línea de proceso operando para carga de contenedores, como parte de un sistema integral de transporte multimodal y mantenerlas hasta el 2025	Recursos Financieros: los recursos económicos fueron considerados en el OCP 4.1, para las maquinarias y equipos que serán adquiridas e instaladas el año 2017 Recursos Físicos: maquinarias y equipos (pontones de mayor capacidad, grúas Gottwald de 63 tn, entre otros equipos) Recursos Humanos: equipo directivo, trabajadores capacitados en operaciones Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados
	OCP 5.3: Para el 2019, haber implementado al 100% un sistema de gestión CRM y mantenerlo hasta el 2025	Recursos Financieros: inversión económica de US \$ 40 mil para adquirir e implementar el sistema Recursos Físicos: instalaciones, oficina acondicionada, camioneta, mobiliario Recursos Humanos: equipo directivo, trabajadores capacitados en el sistema de gestión CRM Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados

7.3 Políticas de cada Estrategia

Son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de objetivos estableciendo las fronteras y los límites del accionar adecuado para la organización. Por medio de estas políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización; la visión. “Cada estrategia tiene sus políticas, las cuales pueden servir a varias estrategias” (D’Alessio, 2014, p. 468). Las políticas en la cual se enmarca la organización son:

P1: Trabajar en equipo.

P2: Evitar cualquier operación que fortalezca al mercado informal.

P3: Lograr la integración con las entidades involucradas en el desarrollo del puerto y el sistema integral de transporte

P4: Respetar los estándares de calidad definidos.

P5: Todos los accidentes pueden y deben ser evitados.

P6: Cuidar el medio ambiente, la conservación del ecosistema, y la relación con la comunidad.

P7: Contribuir al desarrollo integral del personal y reclutar talentos.

P8: Crecer mediante la inversión pública o privada.

P9: Salvaguardar el patrimonio y bienes, y la confidencialidad de la información de la organización.

P10: Involucrar a todo el personal en los procesos de mejora continua.

P11: Ser partícipes del desarrollo sostenible de la región

P12: Impulsar la innovación y desarrollo, y el uso de tecnologías.

En la Tabla 24, se presentan las políticas que rigen la organización, y la incidencia de estas políticas en las ocho estrategias específicas seleccionadas. Como se muestra, todas las políticas propuestas, tienen incidencia en varias estrategias.

Tabla 24

Políticas de Cada Estrategia

	Políticas	Estrategias										
		E1	E2	E3	E4	E7	E8	E9	E10	E12	E13	E14
P1	Trabajo en equipo	X	X	X	X	X	X			X	X	X
P2	Evitar cualquier operación que fortalezca al mercado informal	X	X	X	X	X				X		X
P3	Promover la integración con las entidades involucradas en el desarrollo del puerto y el sistema integral de transporte		X	X	X	X						X
P4	Respetar los estándares de calidad definidos		X	X		X	X	X	X	X		X
P5	Todos los accidentes pueden y deben ser evitados				X		X	X		X		
P6	Se debe privilegiar el cuidado del medio ambiente, la conservación del ecosistema, y la relación con la comunidad	X	X		X	X	X	X		X		X
P7	Contribuir al desarrollo integral del personal y reclutar talentos										X	
P8	Crecer mediante la inversión pública o privada	X	X		X			X				
P9	Salvaguardar el patrimonio y bienes, y la confidencialidad de la información de la organización	X			X			X	X	X		
P10	Involucrar a todo el personal en los procesos de mejora continua		X				X	X	X	X		
P11	Ser partícipes del desarrollo sostenible de la región	X	X	X	X	X				X		X
P12	Promover la innovación y desarrollo, y el uso de tecnologías	X	X				X	X	X	X	X	

7.4 Estructura del Puerto de Iquitos

La estructura organizacional es el armazón de la organización. Es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas

formuladas. Por otro lado, una organización sin un gran líder o sin una visión clara no avanza, más bien se estanca o retrocede. D'Alessio (2014) señala que el líder debe considerar que la transición de un estado a otro de la organización requerirá realizar ciertos cambios y ajustes, y debe saber afrontar las realidades de la transición, dado que un gran número de personas se resistirán al cambio. La estructura sigue a la estrategia; no se puede implementar una nueva estrategia con una antigua estructura organizacional (Chandler, 1962). En este sentido, se tendrá que revisar si la actual estructura organizacional, es adaptable a las estrategias planteadas en el presente plan estratégico.

Debido a que las estrategias planteadas son relativamente nuevas, y no son fácilmente adaptables a la estructura rígida actual de la organización, se debe plantear una nueva estructura organizacional, de acorde a los nuevos intereses y estrategias. En la Figura 41, se muestra la nueva estructura organizacional propuesta para el Puerto de Iquitos. Esta estructura propone cinco gerencias de línea, bajo una Gerencia General. Entre la Gerencia General y las gerencias de línea, se tienen la Secretaría General, la Superintendencia de Relaciones Exteriores, y Mejora Continua. La Superintendencia de Relaciones Exteriores será la responsable de ver las alianzas estratégicas y el trabajo coordinado con las otras entidades, organizaciones, *stakeholders*, y demás miembros del sistema de transporte multimodal, así como los demás miembros del Puerto de Iquitos.

Una de las gerencias de línea de mayor influencia dentro del puerto es la Gerencia de Operaciones. Esta gerencia tiene bajo su mando la Sub-Gerencia de Planeamiento, Productividad y Control, la Sub-Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento, y la Sub-Gerencia de Seguridad y Medio Ambiente. La nueva estructura propuesta está diseñada para que el Puerto de Iquitos tenga las condiciones para que una vez implementado el Plan Estratégico, la organización pueda operar y ser controlada adecuadamente, con miras a hacerla competitiva dentro de la industria portuaria.

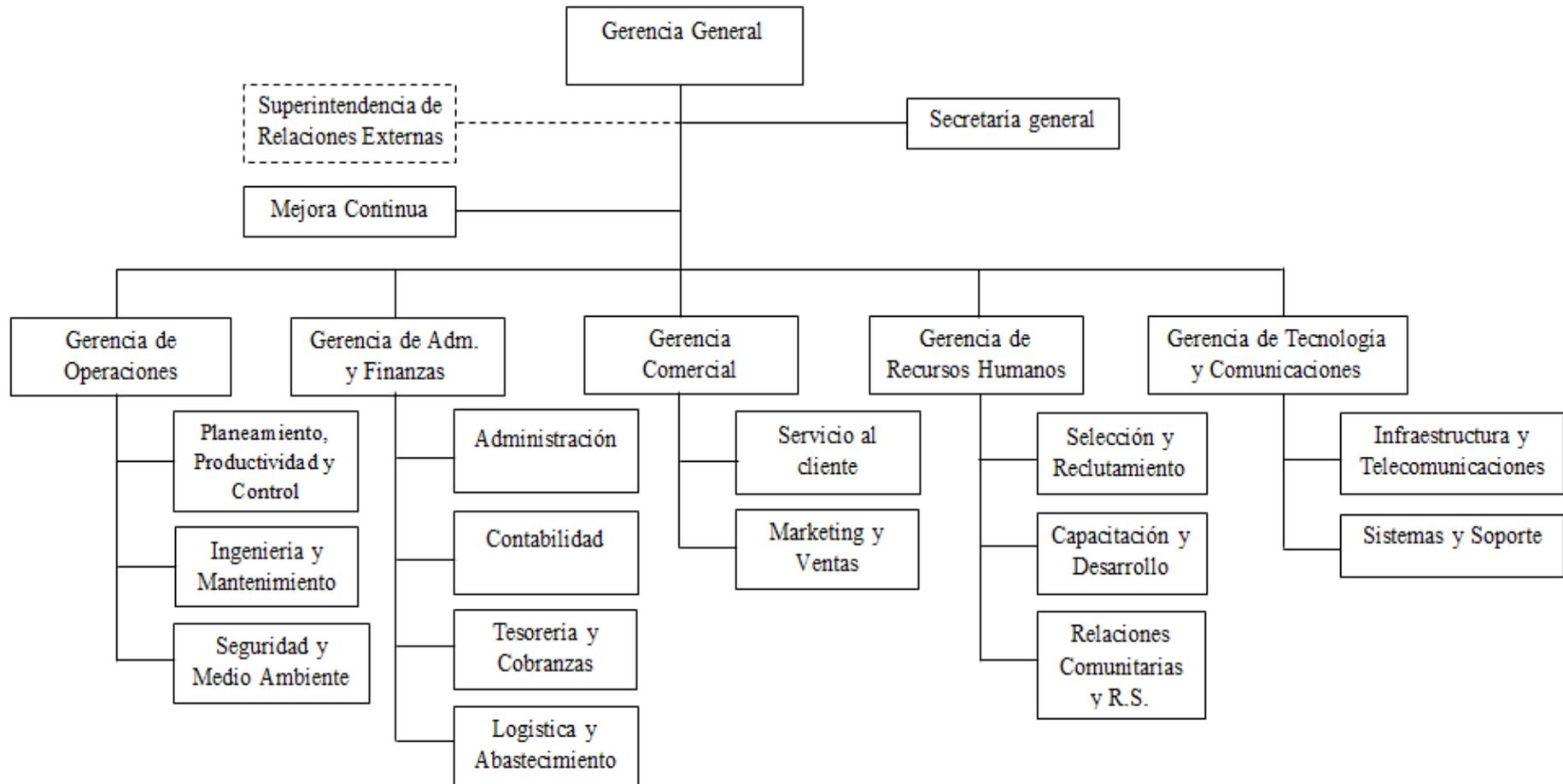


Figura 41. Estructura Organizacional propuesta para el Puerto de Iquitos

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

“Se puede afirmar en términos estratégicos que la responsabilidad social es la labor que debe cumplir una organización o una persona, en el corto y largo plazo, a favor del equilibrio económico, social, y ambiental” (D’Alessio, 2014, p. 494). Robbins y Coulter (2005) definieron la responsabilidad social como el deber de una empresa, aparte de los requisitos legales y económicos, de perseguir metas de largo plazo para el bien de la sociedad. Actualmente, el Puerto de Iquitos presenta graves problemas de contaminación al medio ambiente, así como daños ecológicos. Tampoco se le ha dado la debida importancia a la responsabilidad social. En la Figura 42, se muestra una vista panorámica del terminal José Silfo Alvan, el principal terminal del Puerto de Iquitos, a nivel de volumen de movimiento comercial en la bahía de Iquitos. Nótese la gran cantidad de desperdicios y basura en el suelo.



Figura 42. Contaminación en el Puerto de Iquitos (1). Nótese los desperdicios en el suelo

Cuando se lleve a cabo la implementación del Plan Estratégico del Puerto de Iquitos se generarán impactos positivos y negativos, en el aspecto ambiental, ecológico, y social. Sin embargo, los impactos que debemos de evitar o al menos mitigar son los negativos. En la Tabla 25 se resumen los principales impactos negativos que se generarán durante la

implementación del Plan Estratégico del Puerto de Iquitos, y algunas medidas que ayudarán a mitigar estos impactos negativos.

Tabla 25

Impactos Negativos en el Puerto de Iquitos y sus Medidas de Mitigación

Especialidad	Impactos negativos	Propuesta de Mitigación
Ecología y Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Ahuyento de especies de río por aumento del tráfico motorizado de naves en la bahía de Iquitos • Contaminación de las aguas del río por eliminación de desechos de motores, aceites y combustibles de las embarcaciones • Contaminación de las aguas del río por arrojo de los residuos sólidos de las embarcaciones al río • Contaminación de la bahía de Iquitos por arrojo de basura en las riberas del río Itaya • Contaminación de la bahía de Iquitos por descarga directa de desagües en el río Itaya • Contaminación sonora por el incremento del tráfico motorizado de naves en la bahía de Iquitos • Aumento de tráfico de vehículos motorizados en las salidas del Terminal Portuario de Enapu 	<ul style="list-style-type: none"> • Programar y distribuir los ingresos y salidas de las embarcaciones de la bahía de Iquitos, desconcentrando horas y días críticos • Controlar y sancionar las embarcaciones que eliminen sus desechos al río Itaya • Controlar y sancionar las embarcaciones que eliminen sus residuos sólidos al río Itaya • Control y sanción a las personas que arrojen basura en la bahía de Iquitos, y capacitación y sensibilización ambiental a la población • Control y sanción a los locales y/o viviendas que descarguen sus desagües al río Itaya. Capacitación y sensibilización ambiental a la población • Controlar y sancionar las embarcaciones que emitan excesivos ruidos • Controlar con policías de tránsito el paso de vehículos motorizados por las calles de acceso al terminal
Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del desempleo de estibadores y trabajadores en el Puerto de Iquitos, por el cierre del terminal José Silfo Alvan (Ex-Masusa) • Cierre de negocios informales afines al terminal informal José Silfo Alvan 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de los trabajadores que laboran en el terminal José Silfo Alvan. Reclutamiento y/o tercerización de los trabajadores destacados • Capacitación y asesoría a los negocios informales, para orientación a nuevas oportunidades

A pesar que la implementación del Plan Estratégico del Puerto de Iquitos traerá consigo algunos impactos negativos, la mayor parte del impacto será positivo para la bahía de Iquitos. Como se mencionó, actualmente se generan muchos problemas de contaminación ambiental y daños ecológicos en la bahía de Iquitos, y no se tiene en cuenta la responsabilidad social. En la Figura 43, se puede apreciar la ribera del río Itaya en el terminal José Silfo Alvan, y cómo se acumulan desperdicios (orgánicos e inorgánicos), generando problemas ecológicos y daños al medio ambiente.



Figura 43. Contaminación en el Puerto de Iquitos (2): Nótese los desperdicios en la ribera del río

Con la implementación del Plan Estratégico del Puerto de Iquitos, la cual considera implementar sistemas de gestión ambiental como la certificación ISO 14001, tendremos la certeza de que las cosas mejorarán considerablemente en la bahía, en el aspecto ambiental y ecológico. Habrá un antes negativo y un después favorable. Así también, se tomarán acciones para garantizar que en el nuevo Puerto de Iquitos y su entorno, se garanticen las condiciones para el desarrollo sostenible de la sociedad, mediante la concientización de la importancia de la responsabilidad social.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Con el organigrama definido, se debe buscar personas idóneas para ocupar las gerencias y áreas propuestas. El líder y cabeza de la organización, quien podría ser el Gerente General, debe tener cualidades y cumplir condiciones para cumplir con las expectativas de dicho cargo; liderazgo, carácter, gran visión, disciplina, carisma, buen comunicador, entre otros. Esta persona será el principal responsable del puerto y deberá capitanear el gran cambio durante la implementación del Plan Estratégico. Implementar un gran cambio en una organización estatal no es nada fácil, ya que muchas personas no estarán predispuestas al cambio, sobre todo las formadas en una cultura organizacional antigua, más bien se mostrarán reacios al cambio.

Dentro de las cinco gerencias de línea propuestas en la nueva estructura organizacional, se cuenta con una Gerencia de Recursos Humanos. Esta gerencia tiene tres sub-gerencias; la Sub-Gerencia de Selección y Reclutamiento, la Sub-Gerencia de Capacitación y Desarrollo, y la Sub-Gerencia de Relaciones Comunitarias y Responsabilidad Social (R.S.). La motivación de las personas que realizarán el cambio en la organización, así como de los trabajadores durante la etapa operativa del puerto, es una condición necesaria para lograr el éxito anhelado. En este sentido, la Sub-Gerencia de Capacitación y Desarrollo se encargará permanentemente de gestionar cursos de capacitación para el personal del puerto en temas operativos, administrativos y de habilidades blandas, para de esta manera, tener al personal debidamente capacitado en sus funciones específicas, y motivados para realizar su trabajo con empeño y esmero. Las capacitaciones permanentes al personal del puerto, sumado al liderazgo, visión y carácter de la alta dirección, nos garantizarán tres cosas: (a) que se pueda implementar adecuadamente el Plan Estratégico del Puerto de Iquitos y lograr el gran cambio, (b) lograr operar el Puerto de Iquitos consiguiendo los objetivos trazados, y (c) mantener el desarrollo sostenible del puerto durante su futuro.

7.7 Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2014), el proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente. Para transformar la organización se deben desarrollar las acciones que se presentan en la Tabla 26. En esta tabla también se muestra una columna con actividades específicas a desarrollar en el Puerto de Iquitos. Kotter (1996) recomendó siete actividades para desarrollar la visión triunfadora para poder ejecutar el cambio con mayor éxito: (a) Sea simple, (b) Use metáforas, analogías y ejemplos, (c) Use diversos foros para para la difusión, (d) Repetirla y repetirla, (e) Predicarla en el ejemplo, (f) Elimine inconsistencias aparentes, y (g) Escuche y que lo escuchen. Así mismo, Boyett y Boyett (2000) plantearon siete consejos para favorecer cualquier proceso de cambio: (a) Establecer una necesidad para cambiar, (b) Crear una visión clara y convincente de que nos irá mejor, (c) Buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos, (d) Comunicar y comunicar más, (e) Formar un equipo de altos directivos comprometidos, (f) Cambio radical y no incremental, y (g) Comprometerse con el cambio y participar para cambiar.

Para poder gestionar adecuadamente el cambio, es necesario comprometer a todos los miembros de la organización con la visión, los objetivos, y las estrategias del cambio. Puntos muy importantes en este proceso de cambio, lo representan la predisposición de los trabajadores al cambio, el liderazgo y la forma de comunicación de los directivos hacia los trabajadores e involucrados. Esta etapa de gestión del cambio, se suele delegar a alguna empresa especializada la implementación de la gestión del cambio. Sin embargo, los directivos de la organización y su personal, deben estar directamente comprometidos y ser partícipes directos del cambio. Ningún plan estratégico para la mejora de una organización es efectiva si los miembros directos de la organización no tienen la voluntad de cambiar, siendo este uno de los requisitos previos más importantes para implementar el cambio.

Tabla 26

Acciones para Transformar la Organización aplicado al Puerto de Iquitos

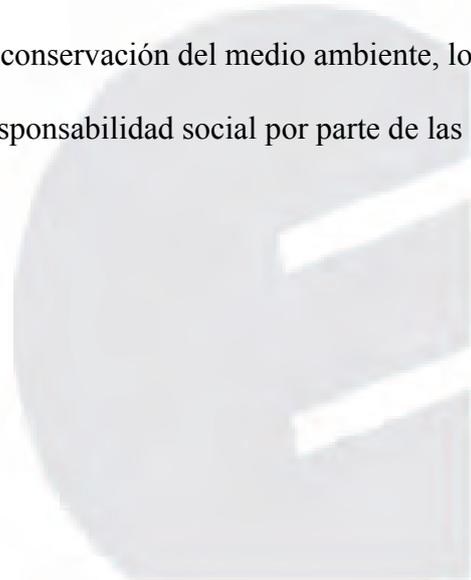
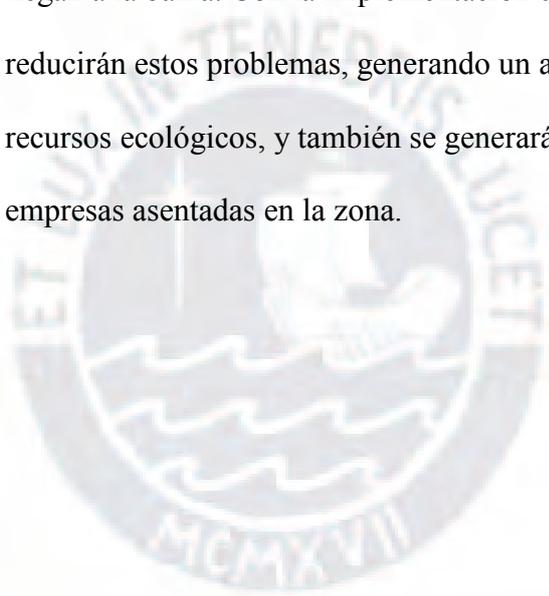
Acciones para Transformar la Organización	Aplicación al Puerto de Iquitos
1. Planear la estrategia del cambio: <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan de acción 	<ul style="list-style-type: none"> La nueva dirección del Puerto de Iquitos elaborará el plan de acción (paso a paso) de acuerdo al presente Plan Estratégico (PE), para implementar el proceso de cambio
2. Establecer un sentido de urgencia: <ul style="list-style-type: none"> Examinar el mercado y la competencia Identificar y evaluar crisis actuales y potenciales Identificar oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> El mercado y la competencia ya han sido evaluados en el PE Se tendrán que identificar y evaluar las crisis que se puedan presentar durante el proceso de cambio; resistencia, miedo, desinterés, etc., para poder tener actividades de contingencia y corrección Mejora de la organización, mejora de las condiciones de los trabajadores, seguridad, calidad de vida de la población
3. Conformar un grupo director facultado: <ul style="list-style-type: none"> Constituir un grupo con poderes para guiar el cambio Conseguir que el grupo trabaje en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> El equipo directivo a captar para el manejo del puerto, debe tener facultades, poderes y autonomía, para realizar el cambio El equipo directivo debe trabajar coordinadamente con los trabajadores, <i>stakeholders</i>, y demás entidades involucradas
4. Crear una visión para el cambio: <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una visión que haga exitoso el cambio Desarrollar una estrategia para alcanzarla 	<ul style="list-style-type: none"> La visión para hacer exitoso el cambio es el beneficio para la organización y sus involucrados La estrategia para alcanzar el cambio es motivar a la gente y hacerlos partícipes del cambio
5. Comunicar esta visión del cambio: <ul style="list-style-type: none"> Usa todos los medios posibles para comunicar la visión y estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones y charlas con el personal y los involucrados, para enseñarles la visión del cambio y las estrategias a realizar para lograrlo
6. Facultar a otros para lograr la visión del cambio: <ul style="list-style-type: none"> Eliminar los obstáculos al cambio Cambiar los sistemas y estructuras que afectan la visión Fomentar el asumir riesgos y acciones, actividades, e ideas no tradicionales 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyarse con otros trabajadores líderes y jefes de equipos o áreas, a fomentar el cambio, y a rechazar o eliminar los obstáculos Plantear nuevos sistemas y estructuras de acuerdo a la visión del cambio Enseñar a tomar retos y riesgos a los trabajadores e involucrados, para que asuman el cambio
7. Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> Charlas y presentaciones con recursos informáticos, aplicaciones móviles, redes sociales, etc. para sumergirlos en el proceso de cambio
8. Usar permanentemente la referenciación	<ul style="list-style-type: none"> Demostrarles con ejemplos y experiencias reales, los beneficios de la implementación del cambio
9. Tercerizar cuando sea posible, oportunidad inmejorable para aligerar la organización	<ul style="list-style-type: none"> Recomendable, contratar una empresa especializada en gestión del cambio, para adaptarse y aplicar el cambio en el Puerto de Iquitos
10. Planear resultados y crear éxitos tempranos: <ul style="list-style-type: none"> Planear por conseguir mejoramientos visibles en la performance Crear esos mejoramientos Reconocer y recompensar empleados involucrados en los mejoramientos 	<ul style="list-style-type: none"> Demostrar al personal, que logros se van consiguiendo paulatinamente con el proceso de implementación del cambio Enseñar y crear mejoramientos continuos en el proceso de cambio Reconocer y premiar a los involucrados que destaquen en el proceso de implementación del cambio
11. Consolidar mejoramientos y producir más cambios: <ul style="list-style-type: none"> Usar la credibilidad conseguida para cambiar sistemas, estructuras, y políticas que no se ajustan a la visión Contratar, promover, y capacitar empleados que fomenten el cambio Vigorizar el proceso con nuevos proyectos, aspectos, y ajustes de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> Una vez iniciado el proceso de cambio, se podrá adecuar o desarrollar con mayor facilidad, las estructuras, sistemas, políticas, entre otros, que no se ajusten al proceso de cambio Analizar la posibilidad de reemplazar personal reacio al cambio, por gente motivada y proactiva al cambio. Así como capacitar constantemente a los empleados que quieran ser partícipes del cambio Retroalimentar el proceso de cambio y mejora constante, hacerlo interactivo y participativo.
12. Institucionalizar los nuevos enfoques: <ul style="list-style-type: none"> Articular las conexiones entre el nuevo comportamiento y el éxito de la organización Desarrollar los medios para asegurar el desarrollo del liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> Relacionar la nueva conducta del personal y el creciente éxito de la organización Reconocer el liderazgo como valor en el desarrollo de la organización

7.8 Conclusiones

La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. La implementación será exitosa en la medida que la organización logre sus objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos de largo plazo, son alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo. En el Plan Estratégico para desarrollar el Puerto de Iquitos se han planteado cinco objetivos de largo plazo, y se han identificado un mínimo de 16 objetivos de corto plazo. Entre los principales objetivos de corto plazo están iniciar el proceso de intervención del Puerto de Iquitos, y su posterior implementación con equipamiento, instalación de sistemas de seguimiento y control, automatización de procesos claves. Esta implementación es necesaria para empezar con el proceso de incremento de participación de mercado y la posterior generación de utilidades para la organización.

La estructura organizacional del Puerto de Iquitos debe actualizarse de acuerdo a la nueva visión y a los objetivos planteados. En este sentido, la nueva estructura debe tener en la alta dirección, un Gerente General, un Superintendente de Relaciones Externas, un área de Mejora Continua, y una Secretaría General. Estas “nuevas áreas”, son necesarias para gestionar e implementar el Plan Estratégico con éxito y potenciar el desarrollo del Puerto de Iquitos. Se plantean también, cinco gerencias de línea; Gerencia de Operaciones, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia Comercial, Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Tecnologías de la Información. Es necesario mencionar que, El líder y cabeza de la organización, debe tener cualidades y cumplir condiciones para cumplir con las expectativas de dicho cargo; liderazgo, carácter, gran visión, disciplina, carisma, buen comunicador, entre otros. Se necesita capacitar al personal que trabaja en el Puerto de Iquitos, en operaciones, trabajos administrativos, y habilidades blandas. Esto ayudará a motivar a los trabajadores, y a que ellos puedan adaptarse al cambio.

A pesar que la implementación del Plan Estratégico del Puerto de Iquitos traerá consigo algunos impactos negativos, la mayoría de impactos serán positivos para la bahía de Iquitos, y para la región Loreto en general. Actualmente se generan muchos problemas de contaminación ambiental y daños ecológicos en la bahía de Iquitos, y no se tiene en cuenta la responsabilidad social; la mayoría de viviendas, locales, embarcaderos y terminales informales, que dan hacia el Puerto de Iquitos, arrojan sus desechos y residuos sólidos directamente al río Itaya. También pasa lo mismo con la mayoría de las embarcaciones que llegan a la bahía. Con la implementación del Plan Estratégico del Puerto de Iquitos, se reducirán estos problemas, generando un aporte a la conservación del medio ambiente, los recursos ecológicos, y también se generará mayor responsabilidad social por parte de las empresas asentadas en la zona.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Para D'Alessio (2014), la evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente, principalmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. Hoy los cambios suceden mucho más rápidos y con mayor frecuencia, lo que lleva a ajustar permanentemente lo desarrollado en el planeamiento estratégico. En tal sentido, es mejor tener algo que deba ajustarse, a no tener nada y gerenciar sin rumbo. Los dos grandes males endémicos en la gestión son la visión cortoplacista y la visión no integral de la organización, que normalmente es manejada por buenos especialistas, pero que no lo ven todo. Esto no ayuda a una adecuada gestión estratégica. Esta tercera etapa de evaluación y control, debe hacerse de forma integral, revisando todo.

8.1 Perspectivas de Control

Según Kaplan y Norton (1992), “lo que mides es lo que obtienes”. Este concepto, plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una empresa, basándose en resultados que puedan ser medibles, ya que como se afirma en el ámbito de la calidad, “todo lo que se puede medir, se puede mejorar”. Es un método para medir las actividades de una organización en términos de su visión y estrategia, que proporciona a los directivos una mirada continua para monitorear los resultados perseguidos por la estrategia. Dicho de otra forma, es un instrumento de ayuda que permite expresar los objetivos, iniciativas y tareas necesarias para cumplir con los planes estratégicos empresariales. La representación gráfica de la estrategia estará formada por las cuatro perspectivas; financiera, cliente, procesos y aprendizaje (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009). En la Figura 44 se muestra la relación entre las cuatro perspectivas de control.



Figura 44. Perspectivas de control y su relación. Tomado de “Plan Estratégico e Implantación del Cuadro de Mando Integral,” por Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009

8.1.1 Aprendizaje Interno

Los valores de este bloque son el conjunto de inductores del resto de las perspectivas que constituyen la masa de activos de dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Por tanto, debe incluir el uso de herramientas inductoras del cambio tales como la creatividad y la motivación. Los objetivos se deciden en función de aspectos como el clima organizacional, la cultura, los sistemas de información, las competencias, los conocimientos del personal, perfiles profesionales, motivación, formación, salarios e incentivos, gestión del capital intelectual, entre otros. Estos aspectos son la base para los distintos indicadores que se pueden utilizar en esta perspectiva, como: (a) Horas de formación por empleado, (b) Ritmo de crecimiento salarial, (c) Número de empleados con formación superior, (d) Número de patentes, (e) Nivel de productividad, (f) Porcentaje de gastos en tecnología de la información y comunicación (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009).

8.1.2 Procesos

La perspectiva del proceso interno analiza la adecuación de la operativa interna de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y el beneficio económico.

Para ello se puede prometer un análisis desde una perspectiva de negocio a través de la cadena de valor, diferenciando aquellos procesos considerados críticos, los cuales suelen estar relacionados con el liderazgo del producto; con respecto a la competencia en aspectos como la innovación, el desarrollo y la comercialización, la excelencia operativa; con el objetivo de lograr la eficiencia en costos y poder establecer una relación calidad-precio competitiva, y la gestión de las relaciones con los clientes; para poder conocer sus necesidades y poder satisfacerlos de la mejor manera. Los objetivos que se plantean tienen que ver con los puntos críticos en las operaciones internas de la empresa: costos productivos, ciclo productivo, tiempos de preparación, riesgo en las operaciones, ampliación de la cartera de productos y/o servicios, filtrar clientes no rentables, mejora continua, asociación de proveedores, etc. Por lo tanto, los indicadores se pueden basar en: (a) Costo de desarrollo de nuevos productos, (b) Tiempos de inactividad, (c) Número de modificaciones en cada puerto, (d) Ventas de nuevos productos, (e) Número de patentes, (f) Porcentaje de piezas defectuosas, (g) Costo de las reparaciones, (h) Velocidad de respuesta a fallos (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009).

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface la demanda y por qué el comprador acepta pagar por ello, lo que implica que esta parte del proceso es el eje central del cuadro de mando. Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo las necesidades de la demanda, tanto a corto como a largo plazo, no se generarán ingresos y el negocio se irá debilitando progresivamente. Es necesario determinar cuáles son las preferencias y necesidades de los compradores y que se puede hacer para garantizar la prestación de un óptimo servicio. Con el fin de conseguir la fidelización, las compañías deben examinar exhaustivamente todos los aspectos del proceso de compra. Se tiene que descubrir la importancia que se le da al precio en comparación con otros valores

como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, etc. La perspectiva del cliente tiene una importancia crucial a la hora de llevar a cabo la implantación del cuadro de mando integral, ya que los clientes son la piedra angular de cualquier empresa, sin los cuales no puede sobrevivir. De ahí la importancia no sólo de satisfacer sus necesidades en el momento que se les presenten sino de satisfacerlas mejor que la competencia, con el objetivo de conseguir la fidelización de ellos (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009).

Los indicadores más habituales de la perspectiva del cliente, necesitan básicamente de la siguiente información: (a) Cuota de mercado, (b) Fidelidad de los clientes (c) Frecuencia de compra del cliente, (d) Entradas de nuevos clientes, (e) Porcentaje de devoluciones, (f) Rentabilidad del cliente, (g) Satisfacción de los clientes con el producto y/o servicio. Así mismo, se tendrán en cuenta las tres dimensiones sobre las que gira el valor percibido por el cliente: (a) Los atributos del producto y/o servicio, (b) La relación con el cliente, y (c) La imagen, marca y popularidad (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009).

8.1.4 Financiera

Desde la perspectiva financiera, se mostrarán los resultados de las decisiones estratégicas que se hayan tomado en las otras tres perspectivas; Aprendizaje interno, Procesos, y Clientes. Se trata de describir lo que los propietarios de la empresa esperan con respecto al crecimiento, rentabilidad, riesgos financieros, estrategias de costos e inversiones, cantidad de cuentas por cobrar, etc. Dicho de otra manera, en esta perspectiva se encuentran los indicadores financieros. Esta perspectiva está basada en la contabilidad financiera, por lo tanto muestran el pasado. Los objetivos de la perspectiva financiera se ocupan de los siguientes aspectos: ingresos, rentabilidad, estructura financiera, gastos, inversiones, productividad, gestión de activos, etc. En cuanto a los indicadores, los más comunes son: (a) Beneficio neto, (b) Cash – flow, (c) Beneficio por empleado, (d) ROE (rentabilidad sobre

recursos propios), (e) ROI (rentabilidad de la inversión), (f) Índice de solvencia, (g) índice de liquidez, (h) Deuda (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009).

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Kaplan y Norton (2001) plantearon el Tablero de Control Balanceado (TCB) y las iniciativas estratégicas. El cierre del vacío entre lo que la organización desea hacer y lo que hace, a través del uso del tablero de control balanceado y las iniciativas estratégicas planteadas. Esto es lo que da alineamiento estratégico, que lleva a lograr cuatro resultados estratégicos: (a) Accionistas satisfechos, al incrementar su patrimonio, (b) Clientes contentos, al satisfacer sus necesidades, (c) Procesos productivos, al producir y vender productos de calidad a un costo razonable, y (d) Empleados motivados y preparados. Con el tablero de control se puede ejercer una visión integral y holística de la organización. Además, facilita la evaluación de la estrategia por medio de la medición y comparación. Asimismo, sirve para una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia dónde se dirige la organización, y permite corregir si es necesario. (D'Alessio, 2014).

El TCB del Puerto de Iquitos mostrado en la Tabla 27, presenta cuatro perspectivas: (a) Aprendizaje Interno, (b) Procesos, (c) Clientes, y (d) Financiera. En Aprendizaje Interno, se ha considerado la capacitación del personal y la reducción de accidentes. En Procesos se tienen ordenados nueve objetivos de corto plazo; la clausura del terminal informal, el mantenimiento de la infraestructura y equipamiento portuario, aumentar la productividad de la capacidad instalada, instalar sistemas y procesos de gestión, lograr acreditaciones, y tener una línea de proceso para contenedor. En Clientes se tiene; aumentar la participación de mercado, realizar convenios con los potenciales clientes, y abrir rutas internacionales. Finalmente, en la perspectiva Financiera se tiene; aumentar el volumen de carga y tener utilidades positivas y crecientes progresivamente. Este tablero nos servirá para llevar el control de cumplimiento de objetivos de corto plazo, mediante los indicadores propuestos.

Tabla 27

Tablero de Control Balanceado del Puerto de Iquitos

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidades	Responsable
Aprendizaje Interno	OCP 2.1: Para el 2017, haber capacitado a todo el personal en gestión y mejora de procesos. En el 2015 solo se capacitó un 30% del personal.	Cantidad de personas	% Capacitado	Gerencia de Recursos Humanos
	OCP 2.5: Para el 2020, haber reducido y mantener en cero los accidentes fatales hasta el 2025. En los últimos años la mortandad por accidentes en el puerto ha sido de 5 personas por año	Meta	Si / No	Gerencia de Operaciones
	OCP 5.1: Para el 2017, haber capacitado al 100% del personal en gestión y servicio al cliente y mantenerlo hasta el 2025	Cantidad de personas	%	Gerencia de Recursos Humanos
Procesos	OCP 1.1: Para el 2017, haber culminado la clausura del principal terminal informal (Ex-Masusa), el cual al 2015 tiene el 45% de la cuota de mercado	Proceso concluido	Si / No	Alta Dirección
	OCP 1.2: Para el 2017, concluir al 100% el mantenimiento de los muelles, pontones y las balanzas electrónicas existentes. Al año 2015 no se han realizados los mantenimientos necesarios	Proceso concluido	Si / No	Gerencia de Operaciones
	OCP 1.3: Pasar de un uso de la capacidad instalada del 20% en el 2015, a 40% en el 2017, 60% al 2018, 80% al 2019, 100% al 2020 y mantenerla hasta el 2025	Rendimiento	%	Gerencia de Operaciones
	OCP 2.2: Para el 2018, contar con un sistema de procesos de gestión y mejora continua. En el 2016 no se cuenta con ninguno	Implementación	Si / No	Gerencia de T y C
	OCP 2.3: Para el 2018, obtener la certificación ISO 9001 e ISO 14001 a través de una agencia acreditadora. Al 2015 no se cuenta con estas	Obtención de la certificación	Si / No	Alta Dirección
	OCP 2.4: Para el 2018, obtener la certificación BASC y OSHAS 18001 a través de una agencia acreditadora. Al 2015 no se cuenta con estas	Obtención de la certificación	Si / No	Alta Dirección
	OCP 4.1: Para el 2017, tener operando al 100% el equipamiento moderno adquirido y mantenerlo hasta el 2025.	Rendimiento	%	Gerencia de Operaciones
	OCP 5.2: Para el 2019, tener una línea de proceso operando para carga de contenedores, como parte de un sistema integral de transporte multimodal y mantenerlas hasta el 2025	Línea operando	Si / No	Alta Dirección / Gerencia de Operaciones
	OCP 5.3: Para el 2019, haber implementado al 100% un sistema de gestión CRM y mantenerlo hasta el 2025	Implementación	Si / No	Gerencia de T y C
Clientes	OCP 1.4: Para el 2018, empezar el incremento de participación de mercado a razón de 8% anual, con el fin de pasar del 15% en el 2016 al 60% en el 2025	Participación de mercado	%	Alta Dirección / Gerencia de Operaciones
	OCP 3.1: Para el 2018 lanzar un programa con las principales empresas del sector forestal y energético, para movilizar su carga nacional e internacional	Participación de mercado	%	Alta Dirección
	OCP 3.2: Para el 2019, conseguir la apertura y operación permanente de la ruta comercial: Puerto de Iquitos - Estados Unidos (Costa Este), y mantenerla hasta el 2025	Obtención de la ruta	Si / No	Alta Dirección
	OCP 3.3: Para el 2019, conseguir la apertura y operación permanente de la ruta comercial: Puerto de Iquitos - Italia, y mantenerla hasta el 2025	Obtención de la ruta	Si / No	Alta Dirección
	OCP 3.4: Para el 2019, conseguir la apertura y operación permanente de la ruta comercial: Puerto de Iquitos - Holanda, y mantenerla hasta el 2025	Obtención de la ruta	Si / No	Alta Dirección
Financiera	OCP 4.2: Para el 2018, aumentar progresivamente la carga movilizada a razón de 8% anual, con el fin de superar los 2.9 millones de TM el 2025. En el año 2016 se proyecta un movimiento menor al medio millón de TM	Cantidad	US \$	Alta Dirección / Gerencia de Operaciones
	OCP 4.3 Para el 2018, generar una utilidad anual de US \$ 1.3 millones, y un crecimiento sostenido de la utilidad mayor de US \$ 0.5 millones anuales, hasta llegar a US \$ 5 el año 2025. En la actualidad se tiene una utilidad anual negativa mayor a US \$ 2 millones	Cantidad	US \$	Alta Dirección / Gerencia de Adm. y Finanzas

8.3 Conclusiones

Una vez implementado el Plan Estratégico, la evaluación y control es un proceso que debe realizarse permanentemente, porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. Los cambios suceden mucho más rápidos y con mayor frecuencia en este mundo globalizado y tan competitivo. La representación de la estrategia tiene cuatro perspectivas; financiera, cliente, procesos y aprendizaje. En el Puerto de Iquitos, para la perspectiva de aprendizaje interno se han planteado tres OCP; las capacitaciones al personal en gestión y mejora de procesos, la capacitación en gestión y servicio al cliente, y la reducción de accidentes fatales. En la perspectiva de procesos se plantean nueve OCP; la clausura del embarcadero informal más grande al 20117, concluir con el mantenimiento del equipamiento portuario existente, contar con sistemas de gestión y control, obtener acreditaciones internacionales, entre otros. En la perspectiva clientes, se plantean cuatro OCP; cuadruplicar la cuota de mercado actual, tener convenios de cooperación, y aperturar rutas internacionales con tres países. Finalmente, en la perspectiva financiera, se plantean dos OCP; aumentar la carga movilizada de 0.5 a 2.9 millones de toneladas métricas en los próximos diez años, y generar utilidades de cinco millones de dólares al año, en el 2025. En la actualidad se tienen pérdidas millonarias. Mediante este Tablero de Control Balanceado, se podrá hacer seguimiento al cumplimiento de objetivos de corto plazo, y mediante la concretización de estos objetivos de corto plazo se llegará a conseguir los objetivos de largo plazo, que finalmente determinarán el éxito de la organización.

Capítulo IX: Competitividad del Puerto de Iquitos

La competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. La competencia es generalizada, tanto si implica a compañías que luchan por mercados, entre países, o a organizaciones sociales que responden a necesidades sociales. La competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella (Porter, 2014).

De acuerdo al Índice de Competitividad Regional del Perú (CENTRUM Católica, 2015), hay un retroceso en cuanto a la competitividad de la región Loreto en los últimos años, llegando a ocupar el lugar 18 de un total de 26 regiones en el 2015, como se muestra en la Tabla 28. Así mismo, se puede ver que Loreto y Ucayali tienen posiciones muy cercanas, estando Ucayali detrás de Loreto. Destaca también, que la región donde se encuentra el Puerto de Yurimaguas, Amazonas, se encuentra ubicado críticamente en el puesto 25 de un total de 26 regiones. Entonces, podemos concluir que las regiones de la Selva se encuentran muy retrasadas a nivel de competitividad, a excepción de Madre de Dios que se encuentra en la zona intermedia.

Tabla 28

Resultados de Competitividad Regional en los Departamentos de la Selva

Departamento	Rank	2010	Rank	2011	Rank	2014	Rank	2015
Ucayali	17	26.80	19	28.47	20	28.45	19	28.40
Loreto	11	32.46	14	32.32	17	30.42	18	28.70
Madre de Dios	13	32.33	11	33.80	12	33.55	14	31.93
Amazonas	20	24.03	22	23.11	25	23.26	25	22.32

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú (2015)”. CENTRUM Católica Graduate Business School

Según el Índice de Competitividad Regional del Perú (CENTRUM Católica, 2015), se tienen cinco pilares que determinan la competitividad de una región, estos son: (a) Economía, (b) Empresas, (c) Gobierno, (d) Infraestructura, y (e) Personas. En este sentido, en la Tabla 29 se resumen los resultados de los cinco pilares de competitividad de la región Loreto, de los años 2010, 2011, 2014, y 2015. Según estos resultados, en el Pilar Economía; la región Loreto se ha mantenido en el lugar 18 en los dos últimos años, en el Pilar Empresas; Loreto ha ido alejándose de los primeros lugares progresivamente, hasta caer al lugar siete en el año 2015. En el Pilar Gobierno; se ha mantenido en promedio en el lugar 16 de un total de 26 regiones. En el Pilar Infraestructura; la región Loreto ha ido descendiendo hasta llegar al lugar 21 el 2015. Finalmente, en el Pilar Personas; se ha ido descendiendo hasta llegar al lugar 22 de un total de 26 regiones. Podemos concluir que, en la mayoría de pilares que determinan la competitividad de una región, Loreto ha ido descendiendo progresivamente en los últimos años, hasta ubicarse en la mitad inferior, a excepción del Pilar Empresas, en el que aún se mantiene en un lugar expectante (a pesar de haber descendido), debido principalmente a que las empresas más grandes de la zona son las empresas transnacionales que realizan operaciones petroleras, y que se manejan con estándares internacionales.

Tabla 29

Resultados por Pilares de la Región Loreto

Pilar	Rank	2010	Rank	2011	Rank	2014	Rank	2015
Economía	19	15.81	21	19.59	18	22.43	18	21.45
Empresas	2	63.81	3	61.00	4	54.62	7	51.11
Gobierno	17	37.10	16	37.67	14	35.81	16	35.26
Infraestructura	15	16.27	17	14.60	20	12.57	21	10.49
Personas	18	29.31	19	28.72	21	26.67	22	25.20

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú (2015)”. CENTRUM Católica Graduate Business School

9.1 Análisis Competitivo del Puerto de Iquitos

El análisis competitivo del Puerto de Iquitos se realizará mediante el *Diamante de Porter*. Esta teoría fue planteada por Porter en 1990, y nos permitirá definir con claridad las fortalezas de una nación, región u organización. Este autor plantea que son cuatro los aspectos fundamentales para analizar una organización: (a) las condiciones de los factores; (b) las condiciones de la demanda; (c) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) los sectores relacionados y de apoyo.

Condiciones de los factores. Las condiciones de los factores se refieren a la situación, en este caso del Puerto de Iquitos, en cuanto a los factores de producción como recursos, infraestructura, y demás bienes o servicios necesarios para competir. En este sentido, analizaremos las condiciones de los factores que puedan contribuir a ser una ventaja competitiva para el puerto, o condiciones que puedan perjudicarlo. Las condiciones de los factores del Puerto de Iquitos analizados serán: personal y trabajadores del puerto, la infraestructura y equipamiento, ubicación del puerto, recursos económicos, calidad del servicio, experiencia.

En cuanto al personal y trabajadores del Puerto de Iquitos, se tiene una dirección *in situ* como su máxima autoridad, quién está a cargo de las áreas administrativas y operativas. El área operativa tiene tercerizado la parte de seguridad del puerto. Se puede afirmar que el equipo que dirige el puerto en la actualidad y su personal, no han tenido éxito en cuanto al manejo del puerto, a pesar que se tiene experiencia en operaciones portuarias. Uno de los principales problemas que se tiene es la falta de visión, carácter y liderazgo del equipo que dirige el Puerto de Iquitos.

Con respecto a la infraestructura y equipamiento del Puerto de Iquitos, podríamos decir que se tiene buena infraestructura y un inadecuado equipamiento. El Terminal Portuario de Enapu en el Puerto de Iquitos cuenta con las mayores instalaciones en la bahía de Iquitos,

grandes almacenes, muelles y pontones. Sin embargo el equipamiento necesita ser mejorado, debido a que la única grúa móvil con que se cuenta es de 22 toneladas, siendo insuficiente para cargar contenedores, limitando el servicio que realiza el puerto. También se tienen otros equipos menores. En el Índice de Competitividad Regional del Perú elaborado por CENTRUM Católica (2015), en el pilar *Infraestructura*, la región Loreto ocupa el puesto 21. Siendo más específicos, con referencia a la red vial, la región se encuentra en el puesto 23, en transporte se encuentra en el lugar 22, y en comunicación la región Loreto se encuentra en el puesto 24. Estos índices reflejan la realidad de los medios de transporte y comunicación de Loreto, y tiene influencia directa en el Puerto de Iquitos. Por la geografía de la región Loreto, las únicas vías de comunicación masiva posibles (por un tema de costos), seguirán siendo por mucho más tiempo las hidrovías. Por estas razones, estas deben estar siempre en buen estado de navegación, necesitándose con carácter de urgencia, que se inicie el mantenimiento permanente de las hidrovías amazónicas.

Una ventaja que sí tiene el Puerto de Iquitos es su ubicación estratégica. El puerto se encuentra al lado del río Amazonas, uno de los ríos más grandes del mundo, y cerca de la frontera con Brasil y Colombia, países con los que se tienen buenas relaciones culturales y comerciales. Esta ubicación estratégica también nos permitiría abrir mercados con países de las costas del Océano Atlántico, para sacar productos amazónicos como la madera. Otra condición favorable para el Puerto de Iquitos es que, debido a que Iquitos es prácticamente una isla (rodeada por los ríos Amazonas, Nanay e Itaya), la única forma de llevar productos masivos desde Lima hasta esta zona, es mediante el uso del Puerto de Iquitos, vía la ruta multimodal; desde Lima a Pucallpa por carretera y Pucallpa a Iquitos por río (Ucayali y Amazonas). También se podría utilizar la ruta multimodal Lima-Yurimaguas-Iquitos, que de igual manera terminaría en el Puerto de Iquitos.

Los recursos económicos con los que cuenta el Terminal Portuario de Enapu en el Puerto de Iquitos, representan una gran desventaja en la actualidad, debido a que esta organización ha generado pérdidas en los últimos años, tal es así que el Gobierno Nacional tiene entre sus planes concesionarlo. Una de las causas principales que han ayudado a que el problema se agrave es la competencia desleal que representan los embarcaderos y terminales informales que hay en la bahía de Iquitos. Estos representan alrededor de 60, siendo muy complicado controlarlos, debido a que tienen décadas trabajando bajo esta modalidad.

Con respecto a la calidad del servicio en el Puerto de Iquitos, en general este es de baja calidad. En el Terminal Portuario de Enapu, una embarcación puede tomarse entre cinco y diez días desde que llega al Puerto de Iquitos hasta que termina de descargar sus productos. Los tiempos excesivos que demoran las embarcaciones en el puerto es una de las principales desventajas de la organización. Con respecto a los precios que se cobran por los servicios en el puerto, estos son muy accesibles, y en algunos casos son bajos como los de Enapu. En temas de seguridad, en Enapu si se respetan normativas de seguridad y control, siendo estas actividades tercerizadas a una empresa. No se escuchan accidentes de consideración en este terminal portuario. Por el contrario, en los demás embarcaderos y terminales informales, se registran varios accidentes fatales al año. En temas de salubridad y medio ambiente, el puerto presenta serios problemas de contaminación. Los usuarios del puerto se han acostumbrado a eliminar sus desechos orgánicos e inorgánicos al suelo o al río, así como los desagües de muchos locales, viviendas, embarcaderos, y las mismas embarcaciones, van directamente al río Itaya, generando contaminación y un panorama desagradable. El Puerto de Iquitos ofrece un servicio informal en su mayor parte, existiendo desorden y descontrol, y generando una baja calidad del servicio.

Una ventaja que presenta el Puerto de Iquitos es la experiencia que tienen los operadores en la zona, ganada a través de muchos años de trabajo. Este intangible representa

una condición muy favorable para la organización, dada las condiciones de ubicación geográfica del Puerto de Iquitos en la Amazonía, y sus particularidades como la forma de los ríos, los cambios de su curso, el clima y sus lluvias torrenciales, los problemas de sedimentación en algunas zonas críticas del río, entre otras condiciones que pueden representar una ventaja con respecto a otras organizaciones que desconocen esta realidad. Nadie mejor que los Loretanos y Amazónicos, conoce como navegar por sus ríos.

Condiciones de los demanda. Porter (2014) indicó que las condiciones de la demanda interior ayudan a crear la ventaja competitiva cuando un segmento determinado del sector es mayor o más visible en el mercado interior que en los mercados extranjeros. En el caso de las naciones, estas logran ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores, y donde éstos presionan a las empresas para que innoven con mayor rapidez y logren ventajas competitivas más valiosas que la de sus rivales extranjeros.

Pero lamentablemente en el caso peruano, específicamente en el caso de los puertos fluviales de la Amazonia, estos han sido descuidados y dejados a su libre albedrío, generando con el tiempo los puertos informales que tenemos hoy en día, donde predomina la ley del más fuerte y el más vivo. Esto se dio porque, en primer lugar, en su momento el Estado no considero la importancia y dimensión que tienen los puertos para el desarrollo de un país, y en segundo lugar, porque la Amazonía ha sido la región más descuidada a nivel de presencia del Estado. Las condiciones de la demanda analizadas del Puerto de Iquitos serán: el volumen de naves atendidas, el crecimiento de la población, el desarrollo sostenible del recurso forestal, la explotación de hidrocarburos, la integración binacional y el intercambio comercial internacional.

Con respecto al volumen de naves, el Puerto de Iquitos es el puerto fluvial peruano con mayor movimiento comercial de naves, representando esto un gran potencial. En la Tabla

30 se muestra el movimiento de naves en los principales puertos de la Amazonía de cuatro años anteriores. Nótese que Iquitos es el puerto fluvial que tiene mayor movimiento en recibo y despacho de naves a nivel nacional (9302 naves el año 2014), inclusive más que el puerto del Callao (7124 naves el 2014), aunque las naves de los puertos de la costa son de mayores dimensiones, debido a que son interoceánicas. Comparando la cantidad de naves entre los puertos fluviales, el Puerto de Iquitos tiene un movimiento mayor al doble del que se realiza en el Puerto de Pucallpa, y más de cuatro veces del que se realiza en el Puerto de Yurimaguas.

Tabla 30

Naves Recibidas y Despachadas en los Puertos de la Amazonía y la Costa

AÑO	2011			2012			2013			2014		
TOTAL	Rec.	Desp.	Tot.									
	13260	13310	26570	15515	15592	31107	15105	15131	30236	14162	14162	28324
Marítimo	6182	6163	12345	7191	7188	14379	6491	6500	12991	6188	6188	12376
Callao	3835	3815	7650	3705	3714	7419	3752	3745	7497	3562	3562	7124
Otros	2347	2348	4695	3486	3474	6960	2739	2755	5494	2626	2626	5252
Fluvial	7078	7147	14225	8324	8404	16728	8614	8631	17245	7974	7974	15948
Iquitos	4161	4234	8395	4892	4986	9878	5154	5162	10316	4651	4651	9302
Pucallpa	2115	2111	4226	2465	2455	4920	2481	2486	4967	2200	2200	4400
Yurimaguas	802	802	1604	967	963	1930	979	983	1962	1123	1123	2246

Nota. Tomado de Autoridad Portuaria Nacional, 2015. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/web/apn/estadisticas-2014>

Con respecto a la población, al año 2015 la población del Perú asciende a 31'875,784 habitantes (INEI, 2015a), con una tasa de crecimiento anual de 1.13%. En la región Loreto, se tiene una población proyectada de 1'192,180 habitantes, con una tasa de crecimiento poblacional anual de 1.9%, mayor al promedio nacional. Loreto es la región más poblada de la Amazonía peruana, sin embargo, tiene la densidad poblacional más baja (menor a 10 personas por km²) debido a su extenso territorio de 368,852 km² (el más extenso de las regiones del país). En esta región, el 65.6% de la población vive en zonas urbanas, y el 34.4% vive en zonas rurales. En cada hogar de Loreto viven un promedio 5.2 personas, versus al 4.2

personas promedio a nivel nacional. Loreto tiene al 45% de su población económicamente activa. El crecimiento poblacional de la región Loreto, mayor al promedio nacional, ayudan a la sostenibilidad del Puerto de Iquitos, desde el punto de vista de la demanda.

Sobre el desarrollo sostenible del recurso forestal, la demanda en el Puerto de Iquitos irá en aumento en los próximos años, por el potencial por explotar del recurso forestal. El año 2010 el Perú produjo 7.8 millones de metros cúbicos de madera. Sin embargo Loreto representó solo el 9.6% de la producción nacional de madera, encontrándose por debajo de Ucayali, Madre de Dios y Junín, a pesar de tener mucho más territorio. Es de tomar en cuenta que, la Defensoría del Pueblo (2010), estimó que el 85% de la madera de la Selva tiene origen ilegal, o sea que no pasa registro. En este sentido, los valores registrados de producción de madera mostrados oficialmente, no reflejan la realidad. La mayor parte de la madera extraída de la región Loreto sale en trozas (más del 85%), en menor escala sale aserrada (menos del 15%). A una ínfima parte de la madera extraída y producida en Loreto, se le da valor agregado para convertirla en laminados, parquet, etc. Otro dato importante es que en esta región amazónica se reforesta muy poco. En este contexto, la industria forestal en Loreto tiene mucho potencial y mucho por desarrollar en la región Loreto. Recordemos que la región Loreto tiene casi un tercio del territorio nacional y la mayor parte de este no es aprovechado aún. Debido a las tendencias mundiales que están impulsando el desarrollo sostenible cada vez más, Loreto tiene un gran futuro en la producción del recurso forestal de manera sostenible.

Con referencia a la explotación de hidrocarburos, en Loreto el 2013 ya existían 30 lotes para hidrocarburos; 4 estaban en explotación, 23 en exploración y 2 en negociación activa. En Setiembre del 2012, Perúpetro S.A. anunció la promoción de nuevos lotes de hidrocarburos, para exploración y explotación, de los cuales 17 lotes se encuentran en Loreto. A pesar del enorme incremento en las áreas concesionadas, los niveles de producción de la

década de 1970 y 1980 no se han recuperado. El peso del petróleo en la economía de Loreto es de solo 19% en la actualidad, aunque en el pasado llegó a 65% (Dourojeanni, 2013). Se espera que con la gran cantidad de nuevos lotes en exploración, la economía de Loreto mejore en los próximos años y aumente la demanda del puerto.

La integración binacional y el intercambio comercial internacional ofrecen muchas posibilidades de desarrollo a la región Loreto y a la Amazonía en general. Una vez iniciado el mantenimiento de las hidrovías amazónicas, la IIRSA Norte cumplirá su objetivo de ser parte del circuito multimodal para la integración binacional entre Perú y Brasil, favoreciendo el intercambio comercial y cultural entre ambos países. También, el Puerto de Iquitos, formará parte del circuito entre la Amazonía peruana y el Océano Atlántico, vía río Amazonas. Es de tener en cuenta que naves de gran calado, no pueden ingresar al Puerto de Yurimaguas por el río Huayaga, haciendo transbordo de carga de naves más pequeñas a naves más grandes en el Puerto de Iquitos. Y por último, si en el futuro se tendría una ferrovía desde Iquitos hasta el Puerto de Paíta en la Costa, Brasil podría salir a su gran mercado asiático, mediante el Puerto de Iquitos, vía río Amazonas.

Estrategia, estructura y rivalidad de las Empresas. El Puerto de Iquitos tiene una estructura organizacional desactualizada, que tendrá que ser adecuada para la implementación del Plan Estratégico, y con ello lograr el cambio organizacional con el fin de lograr la competitividad del Puerto de Iquitos. En la Amazonía, se tienen leyes como la Ley N° 27037 “Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía”, que brinda condiciones para impulsar la inversión en la Amazonía y generar su desarrollo. También, en la ciudad de Iquitos y en la región de Loreto, tenemos diversas instituciones del Estado asentadas; instituciones militares y policiales como la Marina de Guerra del Perú, la Aviación, el Ejército Peruano, la Policía Nacional del Perú. Instituciones ligadas al Puerto de Iquitos como la Autoridad Portuaria Nacional, la Empresa Nacional de Puertos, la Capitanía del Puerto de Iquitos, la Dirección de

Hidrografía y Navegación de la Marina de Guerra del Perú, la Cámara Peruana de Comercio, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, el Ministerio de Transportes, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, entre otras. El Gobierno Regional de Loreto y sus diversas direcciones y subdirecciones, municipios provinciales y distritales.

Existe un alto grado de informalidad en el Puerto de Iquitos; alrededor de 60 terminales y embarcaderos, y solo dos de ellos son formales y cuentan con permiso para operar. Si existe una estructura del Estado definida para generar y apoyar el desarrollo en la región Loreto, lo que falta es la estrategia para poder conseguirla. Esto afecta directamente el desarrollo del Puerto de Iquitos. La competencia y rivalidad de las empresas, son factores que impulsan la productividad y ayudan a ser más competitivos. Sin embargo, en el caso del Puerto de Iquitos la competencia es informal y desleal, generando el efecto contrario. Se tienen por muchos años empresas, terminales y embarcaderos, que no han respetado las normas y reglamentos, ni han obedecido a las instituciones de control, generándose el caos y el descontrol en el puerto. Los resultados; a pesar de tener un puerto con mucho potencial, se tiene un puerto con bajo nivel de competitividad que ofrece en general un mal servicio.

Sectores relacionados y de apoyo. Este ítem se refiere a la existencia o ausencia de sectores proveedores y afines, que pertenezcan a la industria en análisis, o que tengan relación. El Puerto de Iquitos forma parte de un sistema de comunicación y/o transporte de orden regional, nacional, y en el futuro internacional. Los sectores relacionados y de apoyo, están referidos principalmente a los otros componentes del sistema. Para que el Puerto de Iquitos ofrezca un buen servicio y sea competitivo, se necesita que todos los componentes de la cadena también estén alineados con un objetivo e interés común. Si algún componente o miembro de la cadena falla, el sistema se hace no competitivo.

Cuando la Carretera Central se bloquea por algún huayco o derrumbe en alguna parte del trayecto, y se corta el acceso a la ciudad Pucallpa por varios días, la ciudad de Pucallpa e Iquitos quedan desabastecidas de productos de primera necesidad y productos perecibles. Esto se da porque el sistema es uno solo en este caso, y Pucallpa e Iquitos son componentes de un mismo sistema de comunicación y transporte. Cuando sucede esto, la ruta Lima-Yurimaguas-Iquitos (ruta más larga) trata de suplir el déficit. Este es un claro ejemplo de que el Puerto de Iquitos forma parte de un sistema, que necesita de sectores relacionados y afines.

En el contexto analizado, se destacan algunos componentes principales y necesarios para que el sistema funcione eficientemente y el Puerto de Iquitos llegue a ser competitivo. Desde la capital Lima (abastecedor principal de Loreto), existen dos rutas de acceso masivo para llegar a la ciudad de Iquitos. La primera ruta y la más frecuentada es la ruta Lima-Pucallpa-Iquitos. El tramo Lima-Pucallpa es por vía terrestre, y el tramo Pucallpa-Iquitos es por vía fluvial. Por esta ruta, los puntos importantes que forman parte de la cadena son; la carretera Lima-Pucallpa, el Puerto de Pucallpa, el río Ucayali, el río Amazonas, el río Itaya y el Puerto de Iquitos.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto de Iquitos

Porter (2014) mencionó cómo una organización puede crear y sostener un desempeño superior. La ventaja de una organización puede venir por costos o por diferenciación, los cuales dan origen a dos estrategias genéricas amplias: (a) liderazgo en costos, basado en una concentración en los costos; y (b) diferenciación, basado en una ventaja competitiva en calidad. La ventaja competitiva nace de varias actividades al interior de la empresa, como: diseñar, fabricar, embalar, entregar, etc. Una cadena de valor permite dividir a la organización en sus actividades relevantes estratégicamente, con el fin de entender su comportamiento. Según Porter, en la cadena genérica de valor existen cinco actividades primarias: la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, el marketing y las

ventas, y el servicio posventa. Así mismo, que existen cuatro actividades de apoyo: la infraestructura de la empresa, la administración de los recursos humanos, el desarrollo de la tecnología, y el abastecimiento.

En el Puerto de Iquitos se han identificado un potencial de condiciones que podrían convertirse en ventajas competitivas. Sin embargo, el estado y la situación actual del puerto ameritan una intervención inmediata para poder rescatar y potencial el puerto, y llevarlo a un nivel competitivo. Una de las principales ventajas que tiene el Puerto de Iquitos es su ubicación estratégica, cerca de la frontera con Brasil y Colombia. Para hacerlo más competitivo, debemos fomentar la apertura de rutas internacionales desde el Puerto de Iquitos, hasta puertos ubicados en países de las costas del Océano Atlántico, como Estados Unidos, Italia, Holanda, entre otros. Otra ventaja del Puerto de Iquitos es la infraestructura con la que cuenta el Terminal Portuario de Enapu en la bahía de Iquitos. Este terminal portuario cuenta con instalaciones adecuadas para soportar naves de gran envergadura, faltándoles básicamente mejorar el equipamiento y sus procesos. Mejorando estos factores, podremos tener mayores condiciones para hacerlo más competitivo.

El Terminal Portuario de Enapu necesita implementar sistemas integrales de gestión, automatizar sus procesos principales, y capacitar a su personal, para garantizar un mejor servicio. Si bien es cierto que existe la necesidad de utilizar el Puerto de Iquitos, debido a que por intermedio de este se llega a abastecer de productos masivos de primera necesidad a Iquitos y la región Loreto, los navíos de transporte que llegan a la bahía prefieren utilizar terminales y embarcaderos informales. La formalidad del terminal de Enapu representa una gran ventaja, pero se necesita hacerla competitiva frente a la competencia informal. En este sentido, es indispensable fiscalizar los terminales y embarcaderos informales, y cerrarlos si es necesario, y adsorber los usuarios y clientes de estos. Para esto, se tiene la ventaja de ser una organización del Estado, y así poder contar con el apoyo de toda la logística estatal y sus

entidades y organizaciones afines (Marina de Guerra del Perú, Ministerio Público, Autoridad Portuaria Nacional, SUNAT, Ministerio del Ambiente, entre otros).

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Puerto de Iquitos

Porter (2014, p.266) sostuvo que “los clúster son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines, e instituciones conexas, en campos particulares, que compiten pero que también cooperan”. Los clúster bien organizados contribuyen al desarrollo de los puertos.

Existen varios aspectos que diferencian un clúster de una organización. Primero, porque un conjunto de organizaciones son las que componen un clúster y necesariamente no todas son de la misma industria, sino de industrias relacionadas entre sí, las cuales atienden una demanda solicitante de un producto o conjunto de productos (D'Alessio, 2014). Segundo, porque una organización goza de plena soberanía, regulándose por sí misma, mientras que un clúster se depende de todo el conjunto. Tercero, porque en un clúster las organizaciones están interrelacionadas, siendo el todo mayor a la suma de las partes, y además, las organizaciones reunidas en un clúster tienen usualmente rasgos comunes y se complementan entre sí (Berumen, 2006).

En el Puerto de Iquitos se han identificado cuatro potenciales clústeres alrededor de la organización, estos son: (a) Clúster eco-turístico, (b) Clúster forestal, (c) Clúster energético, y (d) Clúster naviero. En la Figura 46 se muestran los potenciales clústeres del Puerto de Iquitos.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Según D'Alessio (2014) “un clúster no se forma de la noche a la mañana, esto es un proceso. Como toda industria u organización un clúster tiene un ciclo de vida teniendo las siguientes etapas: inicio, desarrollo, crecimiento, madurez, declive o relanzamiento”. (p. 565)



Figura 45. Potenciales Clústeres del Puerto de Iquitos

La organización podría potenciar la formación de clústeres, ayudando a plantear intereses comunes y lazos comerciales con industrias similares, afines, o interesados en el servicio que ofrece el Puerto de Iquitos, con el fin de obtener el beneficio de todos. Según D'Alessio (2014), los aspectos estratégicos a considerar en la formación de clústeres son:

- a) Ahorro de tiempo en obtener ventajas competitivas.
- b) Generación de sinergias.
- c) Favorecimiento de externalidades.
- d) Conseguir el acceso a nuevos mercados difíciles.
- e) Control de una mayor parte de mercado.
- f) Contrarresta el efecto de un posible monopolio.
- g) Disminuye la ocurrencia de una posición dominante.
- h) Da flexibilidad por utilizar una misma tecnología.
- i) Posibilita el acceso a la financiación.
- j) Racionaliza y moderniza instalaciones.

- k) Adecua las capacidades de producción y precios.
- l) Brinda una medida de fuerza ante poderes públicos.
- m) Facilidad para conseguir beneficios del Estado.
- n) Equilibrio de resultados entre empresas.
- o) Beneficios entre los distintos ciclos de vida.
- p) Aprendizaje de la cooperación.

Para poder lograr que el Puerto de Iquitos llegue a ser competitivo en la industria, se debe aprovechar el potencial que representa el desarrollo de los posibles clústeres en la zona. Se debe trabajar coordinadamente con estos cuatro principales clústeres (eco-turístico, forestal, energético y naviero). En este sentido, el Plan Estratégico del Puerto de Iquitos plantea en su organigrama, en la alta dirección, un Superintendente de Relaciones Externas. El responsable de esta área adjunta a la Dirección General del Puerto, tendrá entre sus responsabilidades acercar a la organización con estos clústeres, buscando aprovechar las sinergias que derivan del trabajo en conjunto, y el trabajo permanente coordinado.

Con respecto al clúster eco-turístico, Iquitos es una de las ciudades peruanas más visitadas por los turistas, por encontrarse en la Amazonía. Sin embargo, siendo la Amazonía el principal pulmón del mundo, no se ha desarrollado el eco-turismo en esta zona, en su real dimensión. Explotando adecuadamente el potencial eco-turístico, se tendrá mayor frecuencia de visitantes en la zona, y por ende, mayor flujo comercial en el Puerto de Iquitos. Sobre el clúster forestal, las empresas madereras en la zona tienen algunas asociaciones y agremiaciones de su rubro, pero estas han realizado en conjunto hasta la fecha, básicamente solo un trabajo de deforestación, llegando a casi acabar con el recurso forestal en la zona. La región Loreto tiene el 28% del territorio nacional, y la gran mayoría de este se encuentra cubierto por vegetación debido a la fertilidad de sus tierras. Sin embargo, Loreto representa solo el 9% de las exportaciones nacionales en madera. Así mismo, el Perú exporta mucho

menos madera que Chile, a pesar que Chile no tiene Amazonía. Esto se debe en parte, a una política agresiva del Gobierno Nacional, que impulse el desarrollo sostenible del recurso forestal en la región Loreto. Aunque es un proyecto a mediano y largo plazo, por el tiempo que demoran en crecer los árboles, es necesario empezar con su desarrollo por razones ambientales y ecológicas, que derivarán también en el impulso económico de la región Loreto y en el mayor dinamismo del Puerto de Iquitos. Según el Plan Estratégico del Puerto de Iquitos propuesto, por intermedio de este puerto saldrá en el futuro productos forestales, entre otros, a mercados del Océano Atlántico.

Loreto también tiene un gran potencial en los hidrocarburos, pero este ha beneficiado principalmente a las empresas que lo explotan. Por el contrario, algunas empresas han generado daños ambientales irreparables recientemente, debido a derrames de petróleo en la zona. Este clúster mueve gran cantidad de recursos asociados a su cadena de abastecimiento logístico, pero no ha empujado considerablemente el desarrollo del Puerto de Iquitos, debido a que su trabajo ha sido aislado, pensando básicamente en su sector. Sobre el clúster naviero, según Christian Oliva (2015), Jefe de la Oficina Desconcentrada Iquitos de la APN, existen alrededor de 1500 embarcaciones en la Olla Amazónica (Pucallpa-Iquitos-Yurimaguas). Esta cantidad de embarcaciones se construyeron en algún momento, tienen mantenimientos y/o reparaciones durante su vida útil, y deben ser reemplazadas cuando cumplan su ciclo de vida, por lo tanto habrá construcción de nuevas embarcaciones, representando en su conjunto un mercado atractivo para poder desarrollar. Aunque existen diversas empresas que construyen embarcaciones fluviales, y que se encuentran repartidas en las principales ciudades amazónicas, estas no trabajan alineadas al desarrollo tecnológico de su rubro, utilizando en la mayoría de casos, tecnologías obsoletas.

Es necesario trabajar coordinadamente con los potenciales clústeres del Puerto de Iquitos, para aprovechar la sinergia del grupo en beneficio del Puerto de Iquitos, los clústeres

mismos, y el desarrollo sostenible de la región Loreto. Para ello, se deben formar alianzas estratégicas con estas organizaciones, con miras al beneficio común de todos ellos.

9.5 Conclusiones

En cuanto a los factores del Puerto de Iquitos, se tiene una buena infraestructura, pero un equipamiento obsoleto. Una ventaja que sí tiene es su ubicación estratégica, al lado del río Amazonas y cerca de la frontera con Brasil y Colombia. La economía del Puerto de Iquitos representa una gran desventaja en la actualidad, debido a que esta organización ha generado pérdidas millonarias en los últimos años. Con respecto a la calidad del servicio en el Puerto de Iquitos, en general este es de baja calidad. El factor demanda en el Puerto de Iquitos es atractiva, la población crece por encima del promedio nacional, superando el millón de personas en la región. Existe buena proyección de demanda en el servicio portuario, debido al potencial del recurso forestal y los hidrocarburos. Sin embargo, el gran mercado y la gran oportunidad para el crecimiento del Puerto de Iquitos es pasar a formalizar el movimiento informal que realizan los terminales y embarcaderos sin licencia para operar, ya que estos tienen el 80% de la cuota de mercado en la actualidad. Sin embargo, esto no podrá ser posible, hasta que el Puerto de Iquitos se potencie y pueda absorber esta demanda. El Puerto de Iquitos no es competitivo en la actualidad, sin embargo, después de la implementación del presente Plan Estratégico propuesto, este puerto llegará a serlo. Se tienen identificado cuatro potenciales clústeres; clúster eco-turístico, clúster forestal, clúster energético, y clúster naviero. El trabajo del Puerto de Iquitos, adicionalmente al trabajo coordinado con las entidades del Estado involucradas, debe trabajar de la mano con estos potenciales clústeres, aprovechando la sinergia que se puede generar del trabajo conjunto.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones del Plan Estratégico realizado. Este capítulo muestra de forma concisa, las partes más importantes de todo el trabajo realizado. Las conclusiones y recomendaciones planteadas podrán servir para que las personas que tomen las decisiones sobre el Puerto de Iquitos, puedan tener un panorama de toda la situación actual del puerto, y sobre las acciones a seguir para potenciar el puerto.

10.1 Plan Estratégico Integral

Para D'Alessio (2014) el Plan Estratégico Integral se elabora después de haber desarrollado todos los pasos que conforman un plan estratégico. Éste consiste en un resumen de todos los resultados del proceso estratégico, plasmando lo más relevante del planeamiento realizado. En la Tabla 31 se presenta el Plan Estratégico Integral del Puerto de Iquitos.

10.2 Conclusiones Finales

1. La situación actual del Puerto de Iquitos amerita la urgente atención e intervención por parte del Gobierno Nacional, ya que entre otros, a nivel de utilidad en los últimos años se han tenido solo grandes pérdidas económicas, ayudando a socavar la economía del Estado. El año 2014, el Puerto de Iquitos tuvo una pérdida económica superior a los 8 millones de soles, similar a los años anteriores.
2. El principal problema del Puerto de Iquitos es la competencia desleal y la informalidad. De más de 60 empresas dedicadas al servicio portuario mediante terminales y embarcaderos, solo dos cuentan con licencias y permisos para operar (Enapu y Petroperú). Las empresas informales mueven alrededor del 80% de la carga que transita en el Puerto de Iquitos, quedando solo el 15% en el Terminal Portuario de Enapu.

Tabla 31

Plan Estratégico Integral

Misión: Prestar servicios estandarizados de operación portuaria de calidad, realizando de manera rápida, eficaz, eficiente y segura. Tener modernas instalaciones y tecnologías que abastezcan el creciente tráfico regional, nacional e internacional, impulsando el comercio y desarrollo sostenible de la región Loreto, y aprovechando al máximo su posición geográfica en la Amazonia.						
Visión: Al año 2025, ser uno de los tres principales puertos fluviales de la Amazonia. Pasar a cuadruplicar en 10 años, la cuota actual de mercado del movimiento comercial formal de la bahía de Iquitos, generando valor para los stakeholders, consolidando el servicio portuario con estándares de calidad e impulsando el comercio internacional y desarrollo de la región Loreto.						
INTERESES ORGANIZACIONALES		OBJETIVOS DE LARGO PLAZO				PRINCIPIOS CARDINALES
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la cuota de mercado considerablemente. Se debe ganar el mercado que actualmente mueven los terminales y embarcaderos informales de la bahía de Iquitos. Lograr que el Puerto de Iquitos sea una puerta de comercio al exterior. Aprovechar el potencial de recursos de la región Loreto para sacar sus productos vía río Amazonas, hacia el Océano Atlántico y sus países costeros, ayudando a generar desarrollo en la región Certificarse con acreditaciones internacionales para poder operar a nivel nacional e internacional, con estándares de calidad. Acreditarse con certificaciones que garanticen los procedimientos estandarizados para ofrecer un servicio de calidad y ser competitivos con puertos internacionales Generar valor y utilidades para la organización, creciendo de manera sostenible. Así mismo, generar valor para los stakeholders. Pasar de ser un terminal subsidiado por el Estado, a ser un terminal que arroje utilidades anuales, con un crecimiento de manera sostenida, generando valor para la organización y toda la cadena de involucrados del sistema de transporte multimodal Ofrecer uno de los mejores servicios portuarios de carga y pasajeros de la Amazonia. Que los usuarios del servicio se sientan identificados con las buenas prácticas ofrecidas por el terminal portuario, y vean este terminal como su mejor opción en todos los sentidos (operativo, económico, ambiental, social, etc.). 		OLP1: Al año 2025, llegar a cuadruplicar la participación de cuota de mercado formal; pasando del 15% al 60% en los próximos 10 años OLP2: Al 2021, haber logrado cuatro certificaciones internacionales; ISO 9001, ISO 14001, BASC y OSHAS 18001, en vista de que al 2016 no se cuenta con ninguna OLP3: Al año 2025, haber establecido un mínimo de tres rutas comerciales desde el Puerto de Iquitos hasta puertos de países del Océano Atlántico (EE.UU., Holanda e Italia), ya que al 2016 aún no existen rutas internacionales OLP4: Al año 2025, lograr que el Puerto de Iquitos (Enapu) genere un mínimo de US \$ 5 millones de utilidades por año y valor para los stakeholders, ya que en la actualidad el puerto registra pérdidas mayores a US \$ 2 millones por año OLP5: Al año 2025, ubicarse entre los tres principales terminales portuarios fluviales de la Amazonia en cuanto a la calidad de servicio, ya que al 2016 el Puerto de Iquitos se encuentra entre los dos últimos lugares				Influencia de terceras partes Lazos pasados y presentes Contrabalance de los intereses Conservación de los enemigos
ESTRATEGIAS		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5
E1: Captar los clientes de los terminales y embarcaderos informales por cerrar		X			X	X
E2: Desarrollo de mercados internacionales en el Atlántico (EE.UU., Holanda e Italia)		X	X	X	X	X
E3: Alianzas con las empresas del sector energético, forestal y turístico, para captar su mercado		X		X	X	X
E4: Fiscalización y cierre de terminales y embarcaderos informales		X			X	
E7: Alianzas estratégicas con las entidades involucradas al Puerto de Iquitos (APN, SUNAT, etc.), para fortalecer la organización		X		X		X
E8: Rediseñar procesos operativos para optimizar tiempos		X	X		X	X
E9: Modernizar el equipamiento portuario		X	X	X	X	X
E10: Implementar sistemas integrados de seguimiento y control, y servicio al cliente		X	X	X	X	X
E12: Certificarse con acreditaciones internacionales			X	X		X
E13: Captar un equipo directivo de alto nivel, con visión y carácter, para hacerse cargo del Puerto de Iquitos		X	X	X	X	X
E14: Alianzas estratégicas con los miembros de la cadena de transporte multimodal (Puerto Pucallpa, Navios, etc.), para el control y mejoramiento de todo el sistema		X		X	X	
TABLERO CONTROL		OCP 1.1: Para el 2017, haber culminado la clausura del principal terminal informal (Ex-Masusa), el cual al 2015 tiene el 45% de la cuota de mercado	OCP 2.1: Para el 2017, haber capacitado a todo el personal en gestión y mejora de procesos. En el 2015 solo se capacitó un 30% del personal.	OCP 3.1: Para el 2018 lanzar un programa con las principales empresas del sector forestal y energético, para movilizar su carga nacional e internacional	OCP 4.1: Para el 2017, tener operando al 100% el equipamiento moderno adquirido y mantenerlo hasta el 2025.	OCP 5.1: Para el 2017, haber capacitado al 100% del personal en gestión y servicio al cliente y mantenerlo hasta el 2025
Perspectivas de control Financiera Clientes Procesos Aprendizaje (ver capítulo 8.1)		OCP 1.2: Para el 2017, concluir al 100% el mantenimiento de los muelles, pontones y las balanzas electrónicas existentes. Al año 2015 no se han realizados los mantenimientos necesarios OCP 1.3: Pasar de un uso de la capacidad instalada del 20% en el 2015, a 40% en el 2017, 60% al 2018, 80% al 2019, 100% al 2020 y mantenerla hasta el 2025 OCP 1.4: Para el 2018, empezar el incremento de participación de mercado a razón de 8% anual, con el fin de pasar del 15% en el 2016 al 60% en el 2025	OCP 2.2: Para el 2018, contar con un sistema de procesos de gestión y mejora continua. En el 2016 no se cuenta con ninguno OCP 2.3: Para el 2018, obtener la certificación ISO 9001 e ISO 14001 a través de una agencia acreditadora. Al 2015 no se cuenta con estas OCP 2.4: Para el 2018, obtener la certificación BASC y OSHAS 18001 a través de una agencia acreditadora. Al 2015 no se cuenta con estas OCP 2.5: Para el 2020, haber reducido y mantener en cero los accidentes fatales hasta el 2025. En los últimos años la mortandad por accidentes en el puerto ha sido de 5 personas por año	OCP 3.2: Para el 2019, conseguir la apertura y operación permanente de la ruta comercial: Puerto de Iquitos - Estados Unidos (Costa Este) , y mantenerla hasta el 2025 OCP 3.3: Para el 2019, conseguir la apertura y operación permanente de la ruta comercial: Puerto de Iquitos - Italia, y mantenerla hasta el 2025 OCP 3.4: Para el 2019, conseguir la apertura y operación permanente de la ruta comercial: Puerto de Iquitos - Holanda, y mantenerla hasta el 2025	OCP 4.2: Para el 2018, aumentar progresivamente la carga movilizada a razón de 8% anual, con el fin de superar los 2.9 millones de TM el 2025. En el año 2016 se proyecta un movimiento menor al medio millón de TM OCP 4.3: Para el 2018, generar una utilidad anual de US \$ 1.3 millones, y un crecimiento sostenido de la utilidad mayor de US \$ 0.5 millones anuales, hasta llegar a US \$ 5 el año 2025. En la actualidad se tiene una utilidad anual negativa mayor a US \$ 2 millones	OCP 5.2: Para el 2019, tener una línea de proceso operando para carga de contenedores, como parte de un sistema integral de transporte multimodal y mantenerlas hasta el 2025 OCP 5.3: Para el 2019, haber implementado al 100% un sistema de gestión CRM y mantenerlo hasta el 2025
TABLERO CONTROL		TABLERO CONTROL				Perspectivas de control Financiera Clientes Procesos Aprendizaje (ver capítulo 8.1)
RECURSOS						
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
PLANES OPERACIONALES						

1. Responsabilidad social, 2. Honestidad, 3. Puntualidad, 4. Seguridad y protección, 5. Liderazgo, 6. Vocación de servicio, 7. Trabajo en equipo

Respetar los reglamentos establecidos por la organización y cumplir en su totalidad las normas de seguridad portuaria.

- Sanccionar con severidad cualquier acto de corrupción que afecte el correcto desempeño de la organización.
- Rechazar cualquier tipo de actividad que suponga daños al medio ambiente.
- Rechazar y denunciar cualquier forma de acto discriminatorio
- Prevenir la divulgación de información o documentación interna de la organización a personas no autorizadas.
- Respetar a todos los clientes a través de una atención de calidad

3. El Puerto de Iquitos se encuentra ubicado en una posición estratégica, al lado del río Amazonas, y cerca de la frontera con Brasil y Colombia. En la Amazonía, los ríos representan las carreteras, y el río Ucayali es la principal carretera desde Pucallpa a Iquitos. Por la ruta multimodal Lima-Pucallpa (carretera) y Pucallpa-Iquitos (río) llega el 60% de la carga que abastece a la región Loreto, mediante el Puerto de Iquitos. Debido a que no existen carreteras directas desde Iquitos hacia la Costa del país, este es el único medio de transporte masivo con mayores posibilidades. Un gran problema que se presenta en esta vía, es que existen tramos críticos en el río Ucayali, y en la boca del río Itaya con el río Amazonas, por sedimentación del fondo del cauce del río y la falta de mantenimiento de las Hidrovías Amazónicas. En las épocas de sequías y bajos niveles de las aguas del río, estos puntos críticos impiden que las embarcaciones de gran calado puedan entrar a la bahía de Iquitos y desembarcar en el puerto, generando el desabastecimiento y aumento de costos de los productos de primera necesidad en la región. Sin embargo, este problema está a puertas de solucionarse, debido a que el Gobierno Nacional tiene a las Hidrovías Amazónicas en proceso de concesión, esperando concretarse en los próximos dos o tres años.
4. Un factor importante relacionado a la ubicación de Iquitos, y que representa un gran potencial de desarrollo para la región Loreto y para el Puerto de Iquitos, son las relaciones comerciales internacionales que se dan en la zona. Desde el Puerto de Iquitos sale diariamente gran cantidad de pasajeros y productos de primera necesidad a las ciudades fronterizas de Leticia (Colombia) y Tabatinga (Brasil). Pero el mayor potencial de comercio internacional que se puede dar en la zona es la posibilidad de aperturar rutas de comercio entre el Puerto de Iquitos y países de las costas del Océano Atlántico (Estados Unidos, Italia, Holanda), vía río Amazonas. Esta sería una gran oportunidad para generar desarrollo en la región Loreto, ya que mediante el

Puerto de Iquitos se podría exportar madera y sus derivados a estos países del Atlántico. Otra posibilidad, pero más remota, lo representa la relación comercial entre Brasil y China. Siendo Brasil uno de los principales abastecedores de materias primas de la República China, necesita sacar sus productos hasta el Océano Pacífico. Sin embargo, aún no se tiene la conectividad del caso entre Brasil y Perú, para poder aprovechar el Puerto de Iquitos como puerto de paso en la ruta logística de estos productos.

5. A nivel de recursos, la región Loreto ofrece un gran potencial por desarrollar, y que servirá para impulsar en el futuro un mayor mercado y desarrollo del Puerto de Iquitos, y de la región misma. La región Loreto tiene el 28.7% del territorio nacional, la mayor parte de su territorio es fértil y de abundante vegetación, y entre sus principales recursos naturales están los recursos forestales y los hidrocarburos. A pesar de tener mucho territorio fértil, la región Loreto no ha explotado el recurso forestal de manera sostenida, encontrándose aquí una de sus principales oportunidades para generar desarrollo en la región. Iquitos es una de las ciudades más visitadas en el Perú por los turistas nacionales e internacionales, aunque la gran mayoría de turistas llegan a la ciudad por vía aérea.
6. La población de Loreto proyectada al 2016 bordea el millón doscientos mil personas, y tiene una tasa de crecimiento poblacional de 1.9% anual, mayor al 1.1% nacional. El 45% de la población de la región Loreto es económicamente activa. A nivel de índices de desarrollo, la región Loreto figura al 2015 en la ubicación 18 en el Índice de Competitividad Regional del Perú elaborado por CENTRUM Católica, siendo el punto más débil la variable *educación escolar*, ubicándose en el último lugar a nivel nacional (26, de 26 regiones). Este bajo nivel de educación en la región, refleja de alguna manera, el encontrar mano de obra barata en la zona.

7. El Terminal Portuario de Enapu en Iquitos, cuenta con la mayor infraestructura portuaria en la Amazonía peruana; grandes instalaciones, almacenes, muelles, entre otros. Sin embargo, tiene un equipamiento ya obsoleto, siendo este su principal problema a nivel operativo interno. A nivel administrativo-gerencial, el Puerto de Iquitos ha sufrido de una falta de liderazgo y visión, que a larga han ido socavando las posibilidades de la organización, y le ha brindado ventajas a la competencia informal que ha saturado la bahía de Iquitos hasta llegar a controlar el 80% de la cuota del mercado.
8. La Visión del Puerto de Iquitos al año 2025 es ser uno de los tres principales puertos fluviales de la Amazonía. Pasar a cuadruplicar la cuota actual de mercado del movimiento comercial formal de la bahía de Iquitos, generando valor para los *stakeholders*, consolidando el servicio portuario con estándares de calidad e impulsando el comercio internacional y desarrollo de la región Loreto. La Misión del Puerto de Iquitos es prestar servicios estandarizados de operación portuaria de calidad, realizándolos de manera rápida, eficaz, eficiente y segura. Tener modernas instalaciones y tecnologías que abastezcan el creciente tráfico regional, nacional e internacional, impulsando el comercio y desarrollo sostenible de la región Loreto, y aprovechando al máximo su posición geográfica en la Amazonía.
9. Los objetivos de Largo Plazo trazados para llegar a alcanzar la Visión del Puerto de Iquitos al año 2025 son cinco: (a) Llegar a cuadruplicar la participación de cuota de mercado formal; pasando del 15% al 60% en los próximos 10 años, (b) Haber logrado cuatro certificaciones internacionales, (c) Haber establecido un mínimo de tres rutas comerciales desde el Puerto de Iquitos hasta puertos de países del Océano Atlántico, (d) Lograr que el Puerto de Iquitos (Enapu) genere un mínimo de US \$ 5 millones de utilidades por año y valor para los *stakeholders*, y (e) Ubicarse entre los tres

principales terminales portuarios fluviales de la Amazonía en cuanto a la calidad de servicio.

10. De acuerdo al análisis interno y externo realizado al Puerto de Iquitos se plantearon un total de catorce estrategias, de las cuales once fueron retenidas de acuerdo a los análisis realizados en la Matriz de Decisión Estratégica y la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico. Las estrategias más relevantes para la organización son; la fiscalización y cierre de terminales y embarcaderos informales en la bahía de Iquitos, y captar a los clientes de estos terminales informales y embarcaderos por cerrar.
11. Si bien es cierto la industria portuaria es atractiva, poco está haciendo la organización para aprovechar esta condición externa. Se debe prestar atención en desarrollar las estrategias internas y externas, para poder hacer frente a la competencia informal. Por otro lado, debido a la ubicación geográfica del puerto, se deben desarrollar estrategias intensivas para desarrollar nuevos mercados en el exterior, ya que existe potenciales *cluster* como el forestal, el energético, el eco-turístico, y el naviero, que podrían desarrollarse.
12. Se debe fortalecer la relación con las entidades involucradas en el desarrollo del puerto (APN, Marina de Guerra del Perú, Gobierno Regional de Loreto, Ministerio de Ambiente, SUNAT, etc.). Esto permitirá fortalecer la organización y hacer frente a sus amenazas, permitiendo que se pueda intervenir, y así poder cumplir con los objetivos trazados al 2025.
13. Los pasos a seguir que debe realizar la organización para crecer es primeramente fortalecerse internamente, posteriormente se debe fiscalizar y cerrar el principal embarcadero-terminal informal, José Silfo Alvan (Ex Masusa), y adsorber su cuota de mercado, pasando del 15% en la actualidad al 60% en los próximos diez años.
Fortalecerse internamente significa principalmente mejorar sus procesos y equiparse

adecuadamente, siendo necesario que un equipo directivo de alto nivel se haga cargo del Puerto de Iquitos.

14. El Puerto de Iquitos forma parte de una cadena o sistema de transporte multimodal, que tiene varias rutas, siendo la principal en la actualidad la ruta Lima-Pucallpa-Iquitos. En tal sentido, no basta con potenciar el Puerto de Iquitos, sino también es necesario la integración y el adecuado funcionamiento de toda la cadena, para que el sistema y todos sus componentes sean eficientes. El *partner* principal del Puerto de Iquitos es el Puerto de Pucallpa. En tal sentido, el desarrollo del Puerto de Iquitos debe ir de la mano con el desarrollo del Puerto de Pucallpa, que actualmente presenta problemas de informalidad y descontrol muy similares al Puerto de Iquitos.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar este Plan Estratégico a partir del mes de mayo de 2016 y adoptar la estructura organizacional propuesta a partir del mes de junio de 2016. Para la intervención del Puerto de Iquitos, a parte de la voluntad política del Gobierno Nacional, se necesita inversión económica y un equipo de alto nivel con visión y carácter para poder implementar el Plan Estratégico, y con ello cambiar el rumbo de la organización. Se tienen tres posibilidades sobre quién podría realizar la intervención del Puerto de Iquitos; el inversionista privado, el Gobierno Nacional, o el privado y el Gobierno Nacional asociados (Asociación Pública-Privada). Sin embargo, cada una de las posibilidades ofrece ventajas y desventajas.
2. Se debe aprovechar el potencial de recursos que ofrece la región Loreto, mediante un plan de desarrollo regional y el potenciamiento del Puerto de Iquitos. El Puerto de Iquitos puede convertirse en la puerta de ingreso y salida de esta región amazónica a países de las costas del Océano Atlántico, exportando productos regionales como la madera y sus derivados, y contribuyendo al desarrollo sostenible de la región.

3. De acuerdo a la situación actual del Puerto de Iquitos, se tienen dos opciones principales. La primera es intervenir el Puerto de Iquitos y potenciarlo, la segunda opción es dejarlo en la situación actual, la cual no tardaría en hacer colapsar la organización, ya que en los últimos años solo se han tenido pérdidas millonarias que son subsidiadas por el Estado y sus contribuyentes. El privado tiene mayor ventaja por la rapidez en que puede realizar la inversión y en el manejo más ejecutivo y menos burocrático que le puede dar al puerto. Sin embargo, su principal desventaja es que el Puerto de Iquitos es parte de una cadena o un sistema de transporte multimodal que no podrá manejar por no tener las facultades, y que necesita también de sus *compañeros* para poder ser eficiente. En tal sentido, si no se potencia el Puerto de Pucallpa, el Puerto de Iquitos no tendrá entre otras cosas, la línea de contenedores, ya que el Puerto de Pucallpa aún no cuenta con maquinarias operando contenedores, lo cual dificultaría que salgan contenedores desde Pucallpa y lleguen al Puerto de Iquitos. El Gobierno Nacional también podría intervenir, pero actualmente la administración del puerto ya se encuentra a cargo de la Empresa Nacional de Puertos (Enapu S.A.), propiedad del Estado, y han demostrado con hechos su falta de liderazgo, carácter, visión, entre otras cosas, para poder llevar el Puerto de Iquitos a niveles competitivos. Más bien, el Gobierno Nacional actualmente está tratando de concesionar el Puerto de Iquitos para quitarse este gran peso de encima, y dejar de seguir subsidiando al puerto y sus millonarias pérdidas. La principal ventaja en esta modalidad podría estar en que, siendo el Gobierno Nacional y el Estado una mayor organización, se tienen las facultades para ordenar todo el sistema (puertos, vías, navíos, etc.) y no solamente el Puerto de Iquitos. En este sentido, se tienen las facultades para ordenar todo el sistema, pero hasta ahora no se ha tenido la capacidad para poder lograrlo. Asociación Público – Privada. Esta asociación mixta consistiría en que el Puerto de Iquitos, y

también el Puerto de Pucallpa (principales *partner* del sistema), se concesionen a una empresa privada, para que en estos puertos el privado invierta y tenga las facultades para reflotar el puerto y potenciarlo hasta niveles competitivos. El compromiso del Gobierno Nacional y el Estado, podría estar en darle las condiciones efectivas para que las demás partes del sistema y las entidades involucradas, brinden las condiciones necesarias para que el sistema de transportes multimodal funcione integralmente, alineados a intereses y objetivos comunes, y no permita que estos puertos se queden y trabajen aislados, perjudicando al Puerto de Iquitos, y a la región Loreto en general. En tal sentido, esta parece la alternativa más razonable.

10.4 Futuro del Puerto de Iquitos

El Puerto de Iquitos es muy competitivo, y es uno de los tres mejores de la Amazonía, tiene el 60% de la cuota de participación mercado, moviendo carga por tres millones de toneladas métricas al año y arrojando utilidades anuales de varios millones de dólares. Mediante sus rutas abiertas al mercado exterior, la organización contribuye a generar el desarrollo sostenible en la región Loreto, incentivando la producción y preservación del recurso forestal, y el respeto al medio ambiente. La calidad de vida ha mejorado en la región Loreto, debido a que el Puerto de Iquitos es competitivo y mucho más eficiente, y los fletes del servicio han bajado considerablemente, reflejando en los costos finales de los productos de primera necesidad que llegan masivamente desde la capital, y también porque se tiene al alcance de la población un sistema de transporte con altos niveles de calidad en el servicio. El beneficio que genera la organización, no solo es para el Puerto de Iquitos, sino también lo es para la población de la región Loreto y esta parte de la Amazonía, así como para sus *stakeholders*, y ha pasado de ser una organización por colapsar, a una organización muy fortalecida, con un mayor compromiso en la responsabilidad social, que respeta al medio

ambiente, y que aporta directamente al desarrollo sostenible en la región. En la Figura 46, se muestra una vista panorámica de lo que podría ser el Puerto de Iquitos en el año 2025.



Figura 46. El Futuro del Puerto de Iquitos. Tomado de “Megaconstrucciones,” 2016. Recuperado de https://www.google.com.pe/search?q=fotos+de+manaos+&biw=1366&bih=667&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiphJ_jsP3KAhXB0h4KHWayAgsQ_AUIBigB#tbn=isch&q=fotos+del+puerto+de+manaos&imgcr=DNCjVMEeROUrfM%3A

Referencias

América Economía (2010, 4 de enero). *Perú buscar ser líder en infraestructura portuaria.*

Recuperado de <http://americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-busca-ser-lider-en-infraestructura-portuaria>

América Economía (2012, 23 de enero). *Perú: departamento Loreto podría potenciar su desarrollo si mejora conectividad vial.* Recuperado de

<http://americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-departamento-loreto-podria-potenciar-su-desarrollo-si-mejora-conectividad-v>

América Economía (2015, 27 de agosto). *Gráfico del Día: Sepa cuánto exporta su país a*

China. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/grafico-del-dia-sepa-cuanto-exporta-su-pais-china>

Asociación Iquitos (2015). *Problemas Sociales: Iquitos – Perú.* Recuperado de

<http://www.asociacioniquitos.com/archivos/IQUITOS.DOC>

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2014). *Naves recibidas y despachadas en los puertos*

de la Amazonía y la Costa. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/web/apn/estadisticas-2014>

Banco Mundial (2015, 22 de setiembre). *Perú Panorama General.* Recuperado de

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

Bara, P., Sánchez, R., & Wilmsmeier, G. (2003). *Hacia un desarrollo sustentable e integrado*

de la Amazonía. Comisión Economía para América Latina y el Caribe. Recuperado de <http://www.eclac.org/id.asp?id=2595>

Brack, A. (1997). *Comunidades Indígenas.* Recuperado de <http://www.aidesep.org.pe/>

Berumen, S. (2006). *Competitividad y Desarrollo Local en la Economía Global.* Madrid, España: ESIC

CENTRUM Católica (2015). *Índice de Competitividad Regional.* Lima, Perú: 4ª edición

- D'Alessio, F. (2012). *Planeamiento Estratégico de los Principales Puertos del Perú*.
CENTRUM Católica. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=PyBgHNuDIr4>
- D'Alessio, F. (2014). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. Lima, Perú:
 PEARSON, 2ª edición
- Dourojeanni, M. (2013). *Loreto Sostenible al 2021 (Informe Mayo 2013)*, 14-61.
- El Comercio (2015, 12 de setiembre). *Prorrogan estado de emergencia en dos distritos de Loreto*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/loreto/prorrogan-estado-emergencia-dos-distritos-loreto-noticia-1840466>
- Empresa Nacional de Puertos [ENAPU]. (2014). *Memoria Anual 2014 (Informe Final)*, 14-76.
- Empresa Nacional de Puertos [ENAPU]. (2015a). *Infraestructura del Terminal Portuario de Enapu – Iquitos*. Recuperado de <http://www.enapu.com.pe/web/contenido.php?id=1303834303>
- Empresa Nacional de Puertos [ENAPU] (2015b). *Reseña Histórica de Enapu – Iquitos*.
 Recuperado de <http://www.enapu.com.pe/web/contenido.php?id=1303316655>
- Empresa Nacional de Puertos [ENAPU] (2015c). *Nuevos Proyectos Estratégicos de Enapu – Iquitos*. Recuperado de <http://www.enapu.com.pe/web/contenido.php?id=1433342787>
- Empresa Nacional de Puertos [ENAPU] (2015d). *Utilidades – Pérdidas en Nuevos Soles Terminales Portuarios (Informe Final)*, 1-4.
- Freire, J. & González, F. (2007). *Fletes y Comercio Marítimo*. La Coruña, España: Netbiblo.
 Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=lKqKuh6FDxMC&pg=PA188&lpg=PA188&dq=poder+de+negociacion+de+los+proveedores+freire&source=bl&ots=8vmFT66cbE&sig=p-Y3QURSWsIIJStSeR13b0_kkE&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiqivSS-_zKAhUCIh4KHexFBL0Q6AEIjAB

#v=onpage&q=poder%20de%20negociacion%20de%20los%20proveedores
%20freire&f=false

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2015). *¿Cuáles son las mayores economías del mundo?* (Informe Abril 2015), 1-73.

Foro Económico Mundial (2014). *Perú desciende cuatro lugares en ranking mundial de competitividad y ocupa el puesto 65*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-desciende-cuatro-lugares-ranking-mundial-competitividad-y-ocupa-puesto-65-2107417>

García, L., Mena, J., Toledo, J. & Vega, J. (2011). *Planeamiento Estratégico del Puerto de Iquitos*. (Tesis de Magister). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Ghezzi, P. (2014). *Perú invierte solo 0.12% del PBI en investigación y desarrollo*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-invierte-solo-012-pbi-investigacion-y-desarrollo-2202532>

Gómez, L. (2013). *Informalidad: definición y causas*. Recuperado de <http://www.paradigmas.mx/informalidad-definicion-y-causas/>

Hartman, F. (1983). *The relations of nations*. New York, EE.UU.: The Macmillan, 6ª edición

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

Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana. Recuperado de <http://www.iirsanorte.com.pe/concesionaria/el-proyecto/>

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

Departamentales de la Población: 1995 – 2015 (Informe Final 2015), 5.1.1.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Producto Bruto Interno por Departamentos 2014* (Informe Julio 2015), 2-41.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Tasas de Crecimiento de la Población por Departamento* (Informe Final 2015), 5.1.2.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015d). *Tendencias de la Mortalidad*. (Informe Final 2015), 5.3.1.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston, EE.UU.: Harvard Business School Press
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press
- López, A. & Gonzáles, I (2004). *Inglés Marítimo*. Coruña, España: NETBIBLO, 1ª edición.
Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=hmQXrTKI8ZoC&pg=PA9&dq=concepto+de+puerto&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=concepto%20de%20puerto&f=false
- Lugo, E. (2015). *Aumentará demanda de profesionales en administración marítima y portuaria*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/aumentara-demanda-profesionales-administracion-maritima-y-portuaria-2147573>
- Ministerio de Energía y Minas – Dirección General de Hidrocarburos (2015). *Reservas de Hidrocarburos* (Informe Diciembre 2014), 5-34.
- Ministerio de Transporte y Comunicación [MTC]. (2015). *Principales Vías del Perú*.
Recuperado de <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=1046423>
- Municipalidad Provincial Maynas (2016). *Ciudad de Iquitos*. Recuperado de http://www.munimaynas.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=147&Itemid=34
- Oliva, C. (2014, setiembre). *Presentación Embarcaderos y Embarcaciones Informales – Oficina Desencontrada – Iquitos – Autoridad Portuaria Nacional*
- Oliva, C. (2015, 6 de octubre). *Entrevista con Christian Oliva – Jefe de la Oficina Desencontrada – Iquitos – Autoridad Portuaria Nacional*

- Organización Mundial de la Salud (2009). *Iquitos es la ciudad más ruidosa de Latinoamérica, indican*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/iquitos-es-la-ciudad-mas-ruidosa-de-latinoamerica-indican-noticia-215702>
- Pérez, J. (2012). *El Transporte Marítimo*. Recuperado de <http://elordenmundial.com/regiones/asia-pacifico/el-transporte-maritimo/>
- Porter, M. (2014). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: DEUSTO, 7ª edición
- ProInversión (2015). *Hidrovia Amazónica. Ríos Marañón y Amazonas, tramo Saramiriza - Iquitos - Santa Rosa; Río Huallaga, tramo Yurimaguas - Confluencia con el río Marañón; Río Ucayali, tramo Pucallpa - confluencia con el río Marañón* (Informe Final), 3-14.
- Promperú (2014). *Loreto* (Informe Final), 1-2.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2015). *Administración*. México D.F., México: Pearson Educación
- Servicio de Hidrografía y Navegación de la Amazonía – Marina de Guerra del Perú [MGP]. (2015). *Niveles del Río Amazonas en Iquitos*.
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEXPERU]. (2013). *Loreto 2013: tocando fondo*. Recuperado de <https://semanariocomexperu.wordpress.com/loreto-2013-tocando-fondo/>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEXPERU]. (2014). *Perú invierte sólo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-peruano-invierte-solo-015-su-pbi-ciencia-tecnologia-innovacion-mientras-que-chile-invierte-05-2087516>
- Torres, R. (2015). *Gobierno prepara plan para reflotar Enapu y salvarlo de la quiebra*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/1399648/gobierno-prepara-plan-reflotar-enapu-salvarlo-quiebra>

Universidad Politécnica de Valencia – Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana [IIRSA]. (2003). Evaluación de los Principales Puertos de América del Sur (Informe Marzo 2003), 1-35.



Apéndice A: Entrevistas

Lugar: Autoridad Portuaria Nacional (APN) (Iquitos, Perú)

A: Sr. Christian Oliva, Jefe de la Oficina Desconcentrada Iquitos

B: Ray Sotelo

C: Michael Dueñas

D: Dieter Chávez

Inicio del audio

C: Queremos saber cuál es la situación del Puerto de Iquitos actualmente

A: Actualmente, hay más de 60 puertos informales, esto inicia desde el puerto de nanay. En estos momentos solamente hay dos formales (ENAPU y Petroperú)

C: Se está tomando algún plan de acción para frenar a los informales

A: Actualmente, la autoridad portuaria los tiene identificados pero no los tiene registrados y certificados. De los 60 se tienen la misión de controlar a 6 de estos embarcaderos en los próximos tres o cuatro años.

B: ¿Cómo es que ha crecido tanto el mercado informal?

A: Por necesidad, como institución nos hacemos los ciegos debido a que Enapu no está capacitado para recibir el volumen de carga actual que llega a la bahía.

B: Aproximadamente, ¿Cuántas naves transitan en todo el puerto?

A: Entre Iquitos, Pucallpa y Yuri maguas (triangulo) tienen más de 1500 embarcaciones, a esto se le denomina (olla amazónicas)

A: En este puerto a la APN le reportan la cantidad de carga y la cantidad de naves, mas no donde trabajan y donde operan (60 embarcaciones)

C: ¿Cómo pueden saber que lo que se reporta es cantidad sincerada?

A: Estos informales declaran aproximadamente la mitad, hay mucha informalidad debido a la morfología del rio, ya que cualquier embarcación puede descargar en donde le plazca.

D: Acabamos de visitar ENAPU, y hemos visto que no hay mucho movimiento

A: Una nave en ENAPU demora de 5 a 10 días, ya que carece de equipos y personal.

Actualmente el consignatario hace la cuadrilla, decide cuando sacar la mercadería, es por ello que se da esta demora. Básicamente es porque por día cobran 12.5 Nuevo Soles e incluso ENAPU da tres días gratis. Esto ha llevado a que los consignatarios usen las naves como almacén, ya que es muy barato pagar por día (este costo tan bajo los está perjudicando). Por ejemplo, en el callo una hora te cobran 5000 dólares.

C: ¿Cómo se podría potencia a ENAPU?

A: Enapu se potenciaría con equipamiento, no permitir a cualquier empresa dar su servicio de estiba por que el consignatario es el que decide, ya que le sale más rentable tener la mercadería en la nave, posible solución (carga unitarizada), carga que venga desde Pucallpa y Yurimaguas.

B: ¿Con que equipos cuenta ENAPU?

A: ENAPU tiene una sola grúa pequeña movible que es de 20 toneladas y su rendimiento máximo es de 15. Un mal ejemplo es que si viene el contenedor de Pucallpa lo abren y descargan manualmente. Los muelles lo han hecho hace 15 o 20 años. Han tenido hasta tres grúas pero se han malogrado. Para bajar la carga es necesario el equipamiento, ya que el hombre demora mucho más. Pero si siguen usando a las personas, lo cual es más barato y sobre todo debido a que no se tiene la necesidad de bajar la carga. En pocas palabras, el consignatario tiene la sartén por el mango, incluso llega a fiar el flete.

D: ¿Cuánto es el flete?

A: El flete ha bajado de 150 a 80 debido a la alta competencia (1500 embarcaciones). Este precio es ida o vuelta hacia Pucallpa.

B: Pero, ¿ ENAPU cuenta con algunas ventajas o no?

A: Las ventajas de ENAPU es el control que tiene, ya que ningún otro embarcadero da reintegro, sin embargo, prefieren ir por otro lado, ya que no hay control. Algunos prefieren venir a ENAPU por el reintegro.

B: ¿Qué productos gozan del reintegro?

A: Cemento, cerveza, gaseosas, gas, fierro, Helados, leche, etc. Pueden encontrar mayor detalles en la página web de la SUNAT.

C: ¿Los otros terminales no tienen reintegro?

A: No, debido a que los otros terminales llega otra mercadería, como por ejemplo papa, cebolla, etc.

C: Entonces, Enapu está en una muy mala situación

A: Como les dije, si dejo solo a Enapu demoraría mucho más días que hoy, por ello no me atrevo a ahogar a los demás. Además, Enapu Tiene capacidad ociosa debido a problemas que ya les mencione. Iquitos es una “Isla”, por ello principalmente depende de Pucallpa (60%) y Yurimaguas (20 a 30%) y de la frontera con Santa Rosa.

B: ¿Quién es el principal informal?

A: Masusa es que el que mueve más Naves (En Enero aproximadamente 250 naves, un total de 9000 pasajeros), es muy probable que esto sea la mitad de la realidad. Entre carga y pasajero Masusa se lleva un 40% y el Henry aproximadamente un 20%. Si te das cuenta con este porcentaje no los puedo desaparecer.

C: ¿Hay algún otro medio para movilizar la carga?

A: La ruta aérea es carísima, por eso la ruta fluvial es conveniente. Les comento que el estado tiene una consigna de hacer una hidrovía para que sea más rápido. Y como complemento de la hidrovía es IIRSA norte, IIRSA Sur, IIRSA Centro (Convenio con Brasil). Estas vías terrestres es para salir hacia el atlántico y que Brasil ingrese por el Atlántico hacia el Pacífico). El tema de La hidrovía tiene como primer Paso la Boca, la cual tiene una altura de

7 la más baja y la más alta 118. La hidrovía ayudaría a navegar los 365 días del año, esto se adjudica este año (2015, Noviembre). Es un proyecto privado.

D: Tenemos entendido que el tema turístico es un gran atractivo

A: Justamente, ENAPU hará una inversión para realizar un terminal de pasajeros, el objetivo de este es dar accesos. Este proyecto estará en la zona norte de ENAPU. El pasajero puede ser turista o no turista. (La Ruta será a Santa Rosa, frontera con Colombia). Actualmente salen en “Rápido”, pero la idea es que esto se transforme. Se está haciendo una inversión en el Embarcadero “huequito”, el cual será un tema recreativo para turistas de la Zona, tendrá un restaurant, un mirador, paseos etc. En movimiento de Naves se tiene alrededor de 12 Arribos diarios. Aproximadamente la cantidad de Gente es de 300 personas diarias. Hay naves que tienen capacidad de 150 personas.

D: Christian, muchas gracias por tu tiempo, esperamos que nos envíes la información que tienes, esto sería muy enriquecedor para nuestra tesis.

A: No se preocupen muchachos, les hago llegar la información, pero les agradecería que me envíen una petición de la información, a través de un formulario que les haré llegar.

Apéndice B: Entrevistas

Lugar: Autoridad Portuaria Nacional (APN) (Iquitos, Perú)

Fecha: 05 de enero del 2016

A: Sr. Christian Oliva, Jefe de la Oficina Desconcentrada Iquitos

B: Ray Sotelo

C: Michael Dueñas

D: Dieter Chávez

Inicio del audio

B: Cual es el plan de APN para tener mayor integración con la gestión del puerto de Iquitos para el 2016.

A: Se está edificando un centro de control dentro de ENAPU, las oficinas de APN se trasladarán dentro de las instalaciones de ENAPU.

C: Cual es la finalidad de trasladarse las oficinas de APN a las instalaciones de ENAPU

A: Es revisar el tránsito de las embarcaciones en el río Itaya mediante un centro de control, lo cual nos permitirá una mejor gestión.

D: Cual es la capacidad de las naves que ingresan al muelle de ENAPU

A: Las naves tienen entre 6 y 7 pies de calado, tienen 500 UAB, las cuales transportan alrededor de 1200 toneladas.

C: Cuales son los meses críticos por la baja del nivel del río Itaya

A: Se tienen problemas los meses de agosto a noviembre en las cuales las embarcaciones de 6 y 7 pies de calado ingresan pero en algunos casos raspa el casco con el lecho del río; la máxima profundidad registrada en épocas de lluvias es de 14 pies.

D: Se tiene considerado algún proyecto para la mejora de las hidrovías.

A: Efectivamente para el mantenimiento de las hidrovías se tiene un presupuesto de S/. 150 000 000, con el cual se dará mantenimiento y se realizarán algunas mejoras.

B: Cual es la situación económica actual del de ENAPU Iquitos en la actualidad

A: Se encuentra en una situación económica negativa, al ser comparados con los demás ENAPU, nos vemos perjudicados.

C: En la actualidad ENAPU tiene bajo su administración a que puertos.

A: Administra a Chimbote e Iquitos.

D: De qué manera se controla la carga que sale de Iquitos hacia la frontera.

A: No se tiene un control riguroso actualmente, pero APN central tiene cuatro proyectos como para habilitar muelles en Pevás, Indiana, Chimbote y Santa Rosa, los cuales servirán de control.

B: La carga que llega a Santa Rosa, tiene algún destino final.

A: Santa Rosa sirve como punto de paso, esta carga en casi su totalidad se va a Leticia, es por ello el bajo desarrollo y crecimiento de Santa Rosa.

C: Referente al transporte de pasajeros como fue su afluencia en los últimos años.

A: El transporte de pasajero desarrollo un crecimiento muy significativo, siendo las cifras registradas en el 2013 de 5000 pasajeros, 2014 de 13000 pasajeros y 2015 de 43000 pasajeros aproximadamente, esta información declarada por las tres empresas operadoras que existen actualmente.

D: Cual es la ventaja que tiene el muelle de ENAPU con respecto a los otros muelles.

A: ENAPU se ve beneficiado por la ley del reintegro que estará vigente hasta el año 2017, de no ser por esta ley la situación seria aun de mayor criticidad.

C: Se cuenta con algún proyecto para satisfacer la demanda de transporte de pasajeros.

A: En la actualidad las tres empresas operadoras de transporte de pasajeros realizan sus operaciones por el muelle de ENAPU, pero SIMA tiene un proyecto de implementar un puente basculante para el embarque y desembarque de pajareros, con lo cual se limitaría a los muelles informales (Henry).

B: Cual es la influencia de RANSA en el puerto de Iquitos.

A: Se está evaluando para que RANSA sea convertido en un embarcadero (TRAMARSA).

D: Los proyectos de inversión como la construcción de un Mall, de qué manera impactan en los muelles de Iquitos.

A: El impacto es positivo, ya que el transporte de los productos que abastecen a los Mall se da en contenedores, para tal motivo los muelles tienen que estandarizar y formalizar. El único que cumple actualmente es Henry, ENAPU no está en la capacidad actualmente.

C: Que ventaja tiene ENAPU en comparación a los muelles informales.

A: La infraestructura, cuenta con sistema de pesaje, estiba y desestiba y con un gran área destinada para almacenes.

D: La capacidad operativa de ENAPU abastecería la demanda de naves en la actualidad.

A: No la capacidad de ENAPU no cubriría la actual demanda, son 32 naves que atracan por día, ya que aproximadamente ENAPU atiende de 2 a 3 naves, Henry de 2 a 3 naves, José Silfo Alvan 5 y el pesquero 1.