

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



**Plan Estratégico de Puerto Eten**

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

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**César Augusto Higa Mondragón**

**Raúl Augusto Salvatierra Rosas**

**Carolina Isabel Shimabukuro Goto**

**Aldo Michel Villagarcía Tam**

**Asesor: Luis Chang Ching**

**Surco, febrero 2016**

## **Agradecimientos**

Deseamos expresar nuestro agradecimiento al Doctor Fernando D'Alessio Ipinza, por darnos la oportunidad de compartir sus experiencias y conocimientos. Asimismo, agradecemos a nuestro asesor, por su tiempo, su apoyo y guía en la elaboración de nuestra tesis. A nuestros profesores de la maestría, por sus enseñanzas y aportes que nos han permitido profundizar nuestros conocimientos. Finalmente, queremos agradecer a Marco Carrasco, por su desinteresado apoyo y amable disponibilidad.



## **Dedicatorias**

A mi esposa Karen, por su esfuerzo, comprensión y apoyo incondicional.

A mi hija Sofia, por ser el gran motor de mi inspiración y motivación.

A mis padres y hermanos, por el constante ánimo e inspiración.

A mi tío Ricardo, por su confianza y soporte cuando más lo necesito.

A Omar, por su amistad y apoyo.

*Aldo*

A mi esposo Omar, por su incondicional apoyo y comprensión. Te amo y gracias por motivarme siempre a seguir adelante.

A mis padres, por acompañarme y apoyarme siempre en mis decisiones.

A mi hermano, por sus consejos y amistad.

*Carolina*

A mis padres César y Lucero, por su esfuerzo, apoyo total, dedicación y continuo ejemplo.

A mi esposa Narda, por su incondicional apoyo e innumerables muestras de amor.

A mis hermanas y sobrinos, por su cariño y constante aliento.

A mi abuela Luisa, por todo el cariño y dedicación a lo largo de mi vida.

*César*

A mi esposa Karina, el amor de mi vida, por su apoyo y comprensión.

A mi hijo Milan, por ser mi fuente de inspiración para el futuro.

A mi padre Raúl, por llenarme de energía y perseverancia para salir adelante.

A mi madre Carmen, por esa cordialidad, paciencia y alegría que siempre me transmite.

*Raúl*

## Resumen Ejecutivo

El presente documento tiene como objetivo desarrollar el planeamiento estratégico para implementar Puerto Eten. La investigación abarca información recopilada de la Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque, instituciones públicas y privadas, y la población de Puerto Eten. La metodología utilizada se basa en un estudio empírico cualitativo secuencial donde se realizó un diagnóstico de la situación actual del puerto y un análisis externo e interno de la organización. Posteriormente, se desarrolló la matriz FODA y las estrategias necesarias para la implementación del puerto. Por último, se definieron objetivos de corto y largo plazo así como un *Balance Score Card* que permitiría medir la evolución de los indicadores de gestión del plan.

De la investigación realizada se identificó que existe demanda potencial en productos mineros, agroindustriales y de hidrocarburos de los departamentos aledaños que sustentan la implementación de Puerto Eten. Adicionalmente, el estado peruano ha considerado de interés nacional la implementación del puerto, donde se cuenta con 26,000 hectáreas disponibles destinadas. Puerto Eten es un proyecto viable con las condiciones técnicas y económicas que garantizan su implementación. El puerto deberá ser concesionado y el estado deberá monitorear su evolución para garantizar los resultados.

## **Abstract**

This document aims to develop strategic planning to implement Puerto Eten. The research covers information collected from the Regional Port Authority of Lambayeque, public and private institutions, and the population of Puerto Eten. The methodology is based on a sequential qualitative empirical study where a diagnosis of the current situation of the port and an external and internal analysis of the organization was held. Subsequently, the SWOT matrix and the strategies needed to implement the port was developed. Finally, short- and long-term as well as a Balance Score Card that would measure the evolution of indicators were defined management plan.

From the initial research it identified that there is potential demand in mining, agribusiness and oil from neighboring departments that support the implementation of Puerto Eten products. In addition, the Peruvian state has considered of national interest the implementation of the port, where it has 26,000 hectares available intended. Puerto Eten is a viable project with the technical and economic conditions to ensure their implementation. The port should be concessioned and the state should monitor their progress to ensure results.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Puerto Eten .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	10
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>11</b>
2.1 Antecedentes .....	11
2.2 Visión .....	11
2.3 Misión.....	12
2.4 Valores .....	12
2.5 Código de Ética .....	13
2.6 Conclusiones .....	13
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>15</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	15
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	15
3.1.2 Potencial nacional.....	20
3.1.3 Principios cardinales.....	26
3.1.4. Influencia del análisis en Puerto Eten.....	28
3.2 Análisis Competitivo del País .....	29
3.2.1 Condiciones de los factores .....	29
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	36
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	38
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	39

3.2.5. Influencia del análisis en el Puerto Eten.....	40
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	41
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales .....	41
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras .....	45
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas .....	51
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas .....	62
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales.....	66
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	70
3.5 Puerto Eten y sus competidores .....	71
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	71
3.5.2 Poder de negociación de compradores .....	72
3.5.3 Amenaza de sustitutos .....	73
3.5.4 Amenaza de entrantes.....	75
3.5.5 Rivalidad de competidores .....	75
3.6 Puerto Eten y sus referentes .....	76
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	81
3.8 Conclusiones .....	81
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>84</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	84
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	84
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	87
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	93
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	98
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	100
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	102

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	102
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	102
4.3. Conclusiones .....	103
<b>Capítulo V: Intereses de Puerto Eten y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>106</b>
5.1. Intereses de Puerto Eten .....	106
5.2. Potencial de Puerto Eten .....	106
5.3. Principios Cardinales de Puerto Eten .....	108
5.4. Matriz de Intereses de Puerto Eten (MIO) .....	110
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	111
5.6. Conclusiones .....	111
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>114</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	114
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	116
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	117
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	118
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	118
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	119
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	121
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	124
6.9 Matriz de Ética (ME).....	124
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	126
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	127
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	127
6.13 Conclusiones .....	128
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>130</b>



7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	130
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	131
7.3 Políticas de cada estrategia.....	133
7.4 Estructura de Puerto Eten.....	134
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	135
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	135
7.7 Gestión del Cambio.....	139
7.8 Conclusiones .....	140
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>142</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	142
8.1.1 Aprendizaje interno .....	142
8.1.2 Procesos.....	142
8.1.3 Clientes .....	142
8.1.4 Financiera .....	143
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	143
8.3 Conclusiones .....	143
<b>Capítulo IX: Competitividad de Puerto Eten.....</b>	<b>145</b>
9.1 Análisis Competitivo de Puerto Eten .....	145
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Puerto Eten.....	146
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Puerto Eten .....	148
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	151
9.5 Conclusiones .....	152
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>154</b>
10.1 Plan Estratégico Integral .....	154
10.2 Conclusiones Finales.....	154

10.3 Recomendaciones Finales .....	157
10.4 Futuro de Puerto Eten.....	159
<b>Lista de Siglas y Acrónimos .....</b>	<b>162</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>166</b>
<b>Apéndice A: Fotos de la Visita a Puerto Eten .....</b>	<b>183</b>
<b>Apéndice B: Demanda Exportable de Puerto Eten .....</b>	<b>190</b>
<b>Apéndice C: Flujo Económico para Puerto Eten.....</b>	<b>195</b>
<b>Apéndice D: Entrevistas a pobladores de Puerto Eten.....</b>	<b>197</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Niveles de Intensidad de Intereses</i> .....	16
Tabla 2	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú (MIN)</i> .....	19
Tabla 3	<i>Extracto del Ranking Mundial de Competitividad 2015</i> .....	31
Tabla 4	<i>Población Económicamente Activa del País y Lambayeque</i> .....	35
Tabla 5	<i>Producto Bruto Interno según Actividad Económica 2007 al 2013</i> .....	36
Tabla 6	<i>Cantidad de Trabajadores Distribuidos por Grupos de Interés</i> .....	59
Tabla 7	<i>Tasa de Generación de Empresas según Regiones del 2009-2013</i> .....	60
Tabla 8	<i>Delitos Registrados según Tipo</i> .....	61
Tabla 9	<i>Principales Funciones y Características Técnicas de las Grúas</i> .....	66
Tabla 10	<i>Proporción de Especies en Peligro de Extinción</i> .....	70
Tabla 11	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	71
Tabla 12	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	82
Tabla 13	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	82
Tabla 14	<i>Actividades de Sensibilización y Promoción de la APRL</i> .....	89
Tabla 15	<i>Lista de Stakeholders y su Influencia</i> .....	89
Tabla 16	<i>Cuadro Comparativo de Tarifas Portuarias</i> .....	91
Tabla 17	<i>Presupuesto de Inversión para Puerto Eten</i> .....	99
Tabla 18	<i>Escenario Optimista de la Evaluación Económica</i> .....	100
Tabla 19	<i>Escenario Conservador de la Evaluación Económica</i> .....	100
Tabla 20	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	103
Tabla 21	<i>Potencial de Puerto Eten Multimodal de la Primera Etapa</i> .....	107
Tabla 22	<i>Las Siete Dimensiones del Potencial de Puerto Eten</i> .....	107
Tabla 23	<i>Matriz de Intereses de Puerto Eten</i> .....	110
Tabla 24	<i>Objetivos de Largo Plazo para Puerto Eten</i> .....	111

Tabla 25	<i>Matriz FODA de Puerto Eten</i> .....	115
Tabla 26	<i>Matriz PEYEA de Puerto Eten</i> .....	116
Tabla 27	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....	120
Tabla 28	<i>Matriz CPE para Puerto Eten</i> .....	122
Tabla 29	<i>Matriz de Rumelt para Puerto Eten</i> .....	124
Tabla 30	<i>Matriz de Ética de Puerto Eten</i> .....	125
Tabla 31	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	126
Tabla 32	<i>Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo de Puerto Eten</i> .....	127
Tabla 33	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores para Puerto Eten</i> .....	128
Tabla 34	<i>Objetivos de Corto Plazo para Puerto Eten</i> .....	130
Tabla 35	<i>Recursos Asignados a Objetivos de Corto Plazo</i> .....	132
Tabla 36	<i>Políticas Propuestas para las Estrategias de Puerto Eten</i> .....	133
Tabla 37	<i>Tablero de Control Balanceado para Puerto Eten</i> .....	144
Tabla 38	<i>Aspectos Determinantes de la Ventaja Competitiva de Puerto Eten</i> .....	147
Tabla B1	<i>Toneladas de Minerales Exportables</i> .....	190
Tabla B2	<i>TEU Exportables Producción Agroindustrial Departamento de Lambayeque</i> ....	191
Tabla B3	<i>TEU Exportables Producción Agroindustrial Proyecto Olmos</i> .....	192
Tabla B4	<i>TEU Exportables Agroindustrial de San Martín, Amazonas y Cajamarca</i> . .....	193
Tabla B5	<i>TEU Exportables Producción Agroindustrial Proyectos Chavimochic III</i> .....	194
Tabla C1	<i>Flujo de Caja Optimista para Puerto Eten</i> .....	195
Tabla C2	<i>Flujo de Caja Conservador para Puerto Eten</i> .....	196

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Ubicación de Puerto Eten en el Perú .....	2
<i>Figura 2.</i> Localización del pueblo de Puerto Eten respecto a su muelle.....	2
<i>Figura 3.</i> Datos históricos de temperaturas para Puerto Eten .....	3
<i>Figura 4.</i> Área de influencia al sur del pueblo de Puerto Eten.....	4
<i>Figura 5.</i> Batimetría en la costa frente al área de influencia de Puerto Eten .....	4
<i>Figura 6.</i> Ubicación estratégica de Puerto Eten .....	5
<i>Figura 7.</i> Situación actual del muelle de Puerto Eten .....	6
<i>Figura 8.</i> Vía entre la ciudad de Puerto Eten y el muelle.....	7
<i>Figura 9.</i> Vía entre PetroPerú y la zona sur de Puerto Eten .....	7
<i>Figura 10.</i> Histórico de hospedaje de personas en Lambayeque.....	9
<i>Figura 11.</i> Mapa de grupos de interés para Puerto Eten.....	9
<i>Figura 12.</i> Pirámide Poblacional INEI 2015 .....	20
<i>Figura 13.</i> Porcentaje de Población Económicamente Activa Subempleada.....	24
<i>Figura 14.</i> Posicionamiento geográfico del Perú en el mundo.....	29
<i>Figura 15.</i> Ubicación geográfica de Lambayeque.....	32
<i>Figura 16.</i> Accesos e infraestructura vial de la Región Lambayeque .....	34
<i>Figura 17.</i> Tendencia de las exportaciones en los años 2014 y 2015.....	37
<i>Figura 18.</i> Estimaciones de exportación de concentrado de cobre en el área de influencia ...	38
<i>Figura 19.</i> Porcentaje de población ocupada por empleo formal e informal, 2008 al 2013 ...	43
<i>Figura 20.</i> Etapas del proyecto hidráulico y de irrigación de Chavimochic .....	47
<i>Figura 21.</i> Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2008-2015 .....	51
<i>Figura 22.</i> Índice de Bonos de Mercados Emergentes .....	51
<i>Figura 23.</i> Proyecciones de la población en el Perú hasta el año 2025.....	52

<i>Figura 24.</i> Tasa de crecimiento de la población en el Perú proyectada hasta el 2025 .....	53
<i>Figura 25.</i> Tasa de crecimiento de las regiones del Perú 2010-2015 .....	53
<i>Figura 26.</i> Esperanza de vida al nacer 2015 .....	54
<i>Figura 27.</i> Tasa de analfabetismo por región .....	55
<i>Figura 28.</i> Alumnos inscritos en universidades por años .....	56
<i>Figura 29.</i> Cobertura hospitalaria vs acceso a seguros de salud .....	57
<i>Figura 30.</i> Promedio de ingresos por región 2012 – 2014 .....	58
<i>Figura 31.</i> Evolución de los navíos de contenedores .....	67
<i>Figura 32.</i> Esquema del Plan Maestro del Puerto de Khalifa en Abu Dhabi .....	80
<i>Figura 33.</i> Vista aérea del Puerto de Khalifa, Abu Dhabi .....	81
<i>Figura 34.</i> Organigrama de la Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque .....	87
<i>Figura 35.</i> Muestra del spot publicitario de Puerto Eten .....	87
<i>Figura 36.</i> Esquema utilizado para la difusión de Puerto Eten .....	88
<i>Figura 37.</i> Esquema territorial del área de influencia de Puerto Eten .....	92
<i>Figura 38.</i> Etapa 1 para la ejecución del Plan Maestro .....	93
<i>Figura 39.</i> Estado precario del muelle artesanal de Puerto Eten .....	94
<i>Figura 40.</i> Instalaciones en tierra propuestas para Puerto Eten .....	95
<i>Figura 41.</i> Infraestructura del puerto para la fase uno .....	96
<i>Figura 42.</i> Infraestructura del puerto para la fase dos .....	96
<i>Figura 43.</i> Matriz PEYEA de Puerto Eten. ....	117
<i>Figura 44.</i> Matriz BCG para Puerto Eten .....	117
<i>Figura 45.</i> Matriz IE de Puerto Eten. ....	118
<i>Figura 46.</i> Matriz GE de Puerto Eten .....	119
<i>Figura 47.</i> Organigrama propuesto para Puerto Eten .....	134
<i>Figura 48.</i> Modelo de la eficacia del equipo .....	137

<i>Figura 49.</i> Secuencia para la formación de la cultura organizacional.....	138
<i>Figura 50.</i> Desarrollo del clúster de Puerto Eten. ....	150
<i>Figura 51.</i> Clústers de demanda potencial para Puerto Eten.....	151
<i>Figura 52.</i> Plan estratégico integral de Puerto Eten. ....	156
<i>Figura 53.</i> Vista panorámica simulada de Puerto Eten .....	159
<i>Figura 54.</i> Vista simulada en detalle de navíos en Puerto Eten .....	160
<i>Figura A1.</i> Local de la Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque .....	183
<i>Figura A2.</i> Ruta entre Puerto Eten y el muelle actual .....	183
<i>Figura A3.</i> Actual muelle de Puerto Eten.....	184
<i>Figura A4.</i> Muelle en Puerto Eten .....	184
<i>Figura A5.</i> Vista del muelle de Puerto Eten desde el morro .....	185
<i>Figura A6.</i> Estado de infraestructura en Puerto Eten (pueblo).....	185
<i>Figura A7.</i> Estado de la vía entre Puerto Eten y PetroPerú.....	186
<i>Figura A8.</i> Estado del camino entre Puerto Eten y la zona Sur.....	186
<i>Figura A9.</i> Panel informativo de la APRL y el Gobierno Regional.....	187
<i>Figura A10.</i> Revisión del Plan Maestro in-situ .....	187
<i>Figura A11.</i> Zona disponible para las instalaciones en tierra.....	188
<i>Figura A12.</i> Restos de los vagones de la antigua ferrovía.....	188
<i>Figura A13.</i> Interior de los vagones de la antigua ferrovía .....	189
<i>Figura A14.</i> Fachada de la Municipalidad Distrital de Puerto Eten .....	189

## 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.

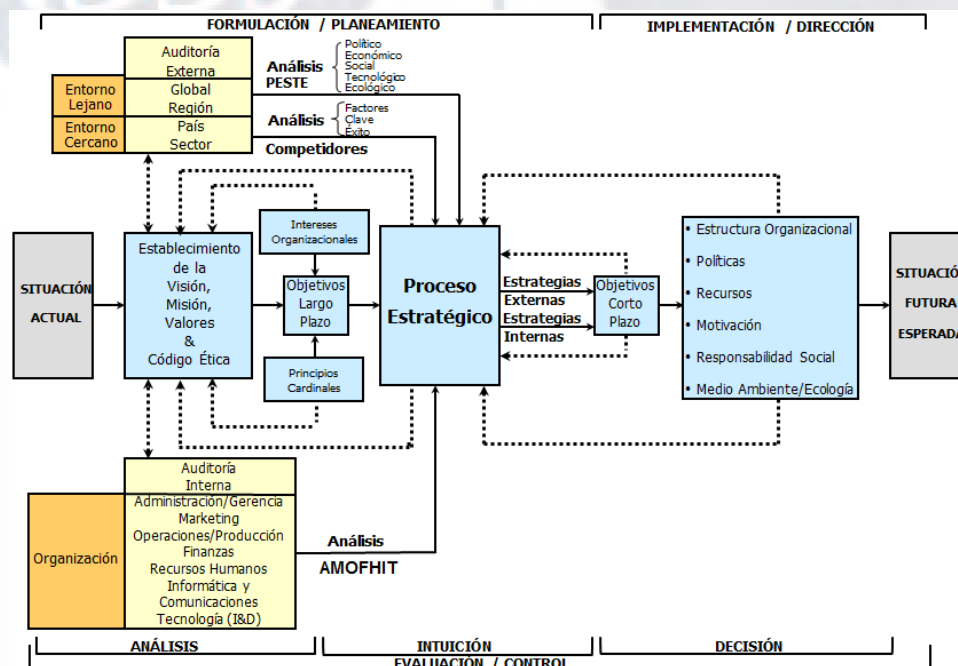


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.



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 Eten

### 1.1 Situación General

La ubicación geográfica de un puerto es uno de los atributos dados que determinan su área de influencia. El pueblo de Puerto Eten se encuentra ubicado en el departamento de Lambayeque, en la provincia de Chiclayo, tal como se aprecia en la *Figura 1*. El departamento de Lambayeque tiene como capital a la ciudad de Chiclayo y se encuentra en la zona noroccidental del Perú. El departamento tiene una extensión de 13,736 km<sup>2</sup> y limita por el norte con Piura, por el este con Cajamarca, con el sur con La Libertad y por el oeste con el Océano Pacífico (Ecotec, 2009). En lo que respecta al muelle de Puerto Eten, su ubicación geográfica exacta es 06°56'36" Latitud Sur y 79°52'47" Longitud Oeste (INEI, 2015a) encontrándose anexo al pueblo del mismo nombre y pertenece a la provincia de Chiclayo. El pueblo de Puerto Eten cuenta con una extensión de 14.48 km<sup>2</sup> y limita, por el norte, sur y este con el distrito de Eten (ciudad) y por el oeste con el Océano Pacífico. Cabe aclarar que al norte de Puerto Eten existe Ciudad Eten, el cual es un pueblo distinto al que se hace mención, tal como se puede distinguir en la *Figura 2*. Asimismo, debido al acceso con el océano, es importante destacar que geográficamente, el Perú cuenta con un dominio soberano de 200 millas marinas sobre el mismo (Constitución de la República del Perú, 1993).

En lo que respecta a la población, es importante estar al tanto sobre la cantidad y distribución de las personas para conocer la concentración de las mismas en la zona. Según el último censo realizado por INEI (2007), Puerto Eten tenía una población de 2,238 habitantes, con una distribución del 47.94% en población masculina y 52.06% en población femenina, teniendo según esos datos una densidad poblacional de 154.5 habitantes por kilómetro cuadrado. Asimismo, según el histórico de censos anteriores, el puerto mostraba un crecimiento poblacional negativo, debido sobre todo a los problemas económicos de la localidad (Ecotec, 2009).



Figura 1. Ubicación de Puerto Eten en el Perú. Adaptado de “Perú Administrative Divisions”, por Central Intelligence Agency, 2015. Recuperado de [https://www.cia.gov/library/publications/resources/cia-maps-publications/map-downloads/Peru\\_Admin.jpg/image.jpg](https://www.cia.gov/library/publications/resources/cia-maps-publications/map-downloads/Peru_Admin.jpg/image.jpg)

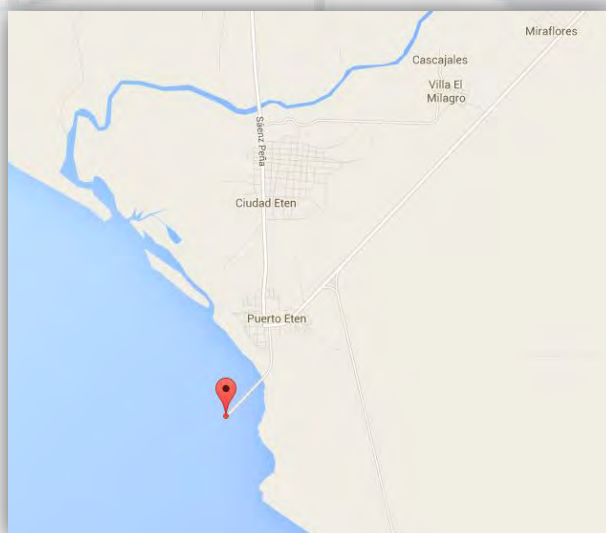


Figura 2. Localización del pueblo de Puerto Eten respecto a su muelle. Adaptado de “Google Maps”, por Google, 2015a. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/place/6%C2%B056'18.8%22S+79%C2%B052'15.8%22W/@-6.929405,-79.8549248,13.51z/data=!4m2!3m1!1s0x0:0x0?hl=en>

En lo referente al clima en Puerto Eten, éste es generalmente cálido, con temperaturas que oscilan entre los 15 y 31 grados centígrados, siendo los meses más calurosos de enero a marzo y teniendo una temperatura media de 21.9 grados centígrados. En la *Figura 3* se puede apreciar cómo ha sido el comportamiento de la temperatura durante el último año. Es una ciudad que presenta fuertes vientos a lo largo del año, con una disminución en particular en los meses de verano. En lo referente a lo geográfico, el Puerto Eten cuenta con un área desértica cercana al sur del pueblo, y por el norte la desembocadura del río Eten, tal como se aprecia en la *Figura 4*. En lo que respecta a la geografía submarina frente a Puerto Eten, se ha comprobado que existen profundidades de 15 metros o más a partir de los 2 kilómetros mar adentro, tal como se puede apreciar en la *Figura 5*.



Figura 3. Datos históricos de temperaturas para Puerto Eten. Los datos mostrados fueron registrados entre septiembre del 2014 y septiembre del 2015. Tomado de “Clima en Puerto Eten”, por “Eltiempo24.es”.

Asimismo, Puerto Eten tiene dentro de su área de influencia a toda la zona nororiental del país, encontrándose ubicado entre los puertos de Paita y Salaverry, con conexión a importantes vías de comunicación como la Panamericana Norte, tal como se muestra en la Figura 6. Además, Puerto Eten se encuentra cercano al aeropuerto Cap. FAP José A. Quiñones Gonzales, ambos conectados a través de la carretera a Monsefú, atravesando unos



Figura 4. Área de influencia al sur del pueblo de Puerto Eten. Adaptado de “Google Maps”, por Google, 2015b. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/@-6.9835719,-79.7621569,12.37z?hl=en>

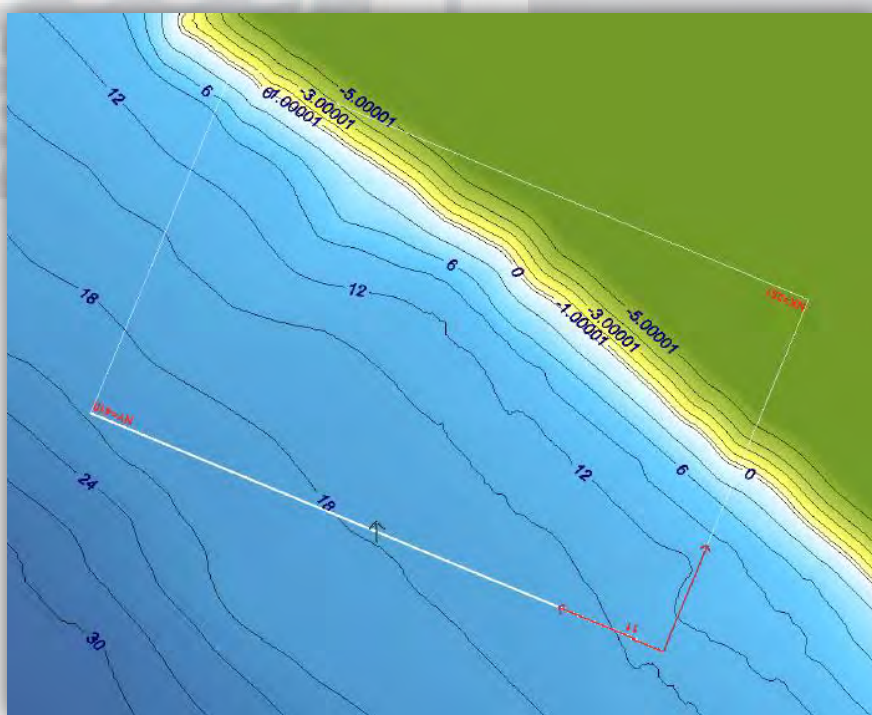


Figura 5. Batimetría en la costa frente al área de influencia de Puerto Eten . Tomado de "Impacto de la configuración del Puerto", por APRL, 2015a, *Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque*.

22 kilómetros de distancia y que toma unos 30 minutos. El aeropuerto en la actualidad cuenta con planes por parte del gobierno central para una rehabilitación tanto de sus instalaciones como de su pista de aterrizaje, permitiendo el arribo de aviones de gran tonelaje (El Comercio, 2015a).

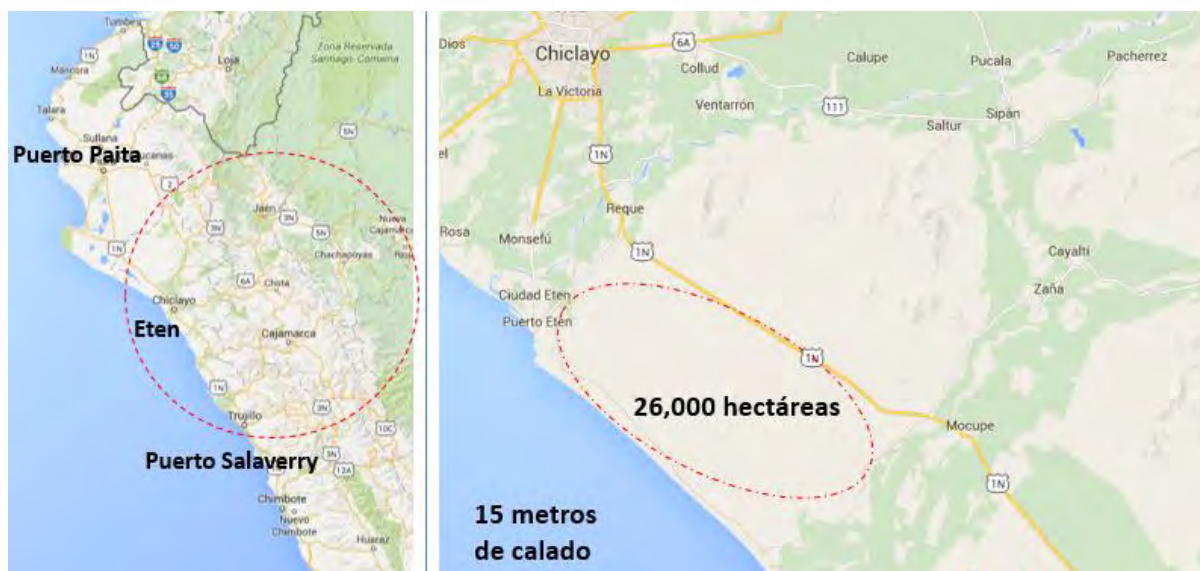


Figura 6. Ubicación estratégica de Puerto Eten. Adaptado de “Google Maps”, por Google, 2015c. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/@-5.7632409,-80.4980078,7.25z?hl=en>

Para acceder al puerto vía terrestre, existen actualmente dos vías. La primera es vía la autopista Sáenz Peña que cruza los poblados de Monsefú y Ciudad Eten, la cual cuenta con varios rompemuelles a lo largo de la ruta y con varias zonas de baches, siendo el paso por Ciudad Eten un camino bastante estrecho y poblado para que transiten vehículos pesados. Una segunda vía es una autopista de aproximadamente ocho kilómetros que proviene directamente desde la Panamericana Norte y que llega hasta el Puerto Eten. Esta segunda vía se encuentra en buenas condiciones y no cruza poblados, permitiendo la circulación de vehículos pesados de una manera adecuada. Una vez en Puerto Eten, se puede acceder al muelle que se encuentra en precarias condiciones tal como se muestra en la Figura 7.

Desde Puerto Eten también se puede acceder a la zona sur, donde existe una vía únicamente afirmada, tal como se puede visualizar en la *Figura 8*. Por otro lado, la vía que permite el acceso hasta la zona de PetroPerú se encuentra en pésimas condiciones y la vía que





*Figura 7. Situación actual del muelle de Puerto Eten.*

permite acceso hasta la zona sur de Puerto Eten se encuentra únicamente afirmada tal como se puede ver en la *Figura 9*, por lo que el acceso debe realizarse con vehículos con las condiciones necesarias. En el Apéndice A, se puede apreciar imágenes de la visita de investigación donde se puede constatar que la zona está en condiciones críticas de infraestructura.

En lo referente al desarrollo social de la zona, el Instituto Peruano de Economía (IPE) indicó que en la región Lambayeque, el nivel de pobreza llegó a 24.7% mientras que la pobreza extrema llegó a un 1.9% (IPE, 2015a). Asimismo, IPE (2015b) indicó en su reporte de competitividad que el presupuesto público *per cápita* era de S/ 2,518 para Lambayeque, lo que coloca a la región como la última en este punto. En términos laborales para la región, existe un 79.2% de empleos informales y sólo un 43.2% de empleo adecuado, siendo el nivel medio de ingresos por trabajo de S/ 836, ubicando a la región en los últimos puestos respecto al resto de regiones del país.

En cuanto al sector turismo, el Perú ha tenido un crecimiento sostenido en la llegada de turistas durante los años comprendidos entre el 2004 y 2014. En este último año, la cifra alcanzada fue de 3'214,934 visitantes, siendo Chile el país con más contribución de turistas con 903,793, seguido de Estados Unidos de Norteamérica con 514,228 (MINCETUR, 2014a). Esto generó en el año 2014, un total de 3,832 millones de dólares como ingreso de



Figura 8. Vía entre la ciudad de Puerto Eten y el muelle.



Figura 9. Vía entre PetroPerú y la zona sur de Puerto Eten.

divisas generado por el turismo (MINCETUR, 2014b). Respecto a la región Lambayeque, ésta también ha tenido un incremento importante de visitantes tanto nacionales como del extranjero.

Tal como lo muestra la [Figura 10](#), entre el período 2009 y 2012, la región ha tenido un crecimiento constante respecto a las personas que llegaron para hospedarse en Lambayeque. Entre los principales atractivos turísticos con los que cuenta la región son los museos de Brunning, Sicán, Túcume y las Tumbas Reales del Señor de Sipán. Cabe destacar que Lambayeque no cuenta con una infraestructura que apoye y genere una atención para el turismo, producto de ello es que la mayoría de hospedajes solo alcanzan los niveles de 2 estrellas, sólo posee 4 establecimientos 4 estrellas y ningún establecimiento 5 estrellas, teniendo sólo una capacidad ofertada de habitaciones para el hospedaje de 4,043 habitaciones según las estadísticas del MINCETUR (2015). Adicionalmente, El Comercio (2014a) mencionó la inauguración del malecón más largo del norte en la playa Eten, la cual se encuentra en las proximidades de Puerto Eten. En la mención se indicó que con este nuevo puerto se esperaba la visita de 120,000 turistas durante la temporada de verano. Sin embargo, cinco meses después de su inauguración, El Comercio (2015b) mencionó que el malecón se encuentra en peligro debido al arenamiento como consecuencia del oleaje anómalo generado por el fenómeno del niño del año 2015.

En el año 2004 se aprobó la Ley del Sistema Portuario Nacional el cual enmarca la normativa y política de los terminales y puertos marítimos del Perú. En el año 2012, entró en vigor mediante un Decreto Supremo el Plan Nacional de Desarrollo Portuario. Este grupo de leyes y normas estipulan la formación de las Autoridades Portuarias Regionales, lo cual originó la creación de la Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque (APRL). Esta institución, encargó la generación de un Plan Maestro para el Terminal Portuario de la Región, la que dio como resultado que el lugar ideal para implementarlo es Puerto Eten

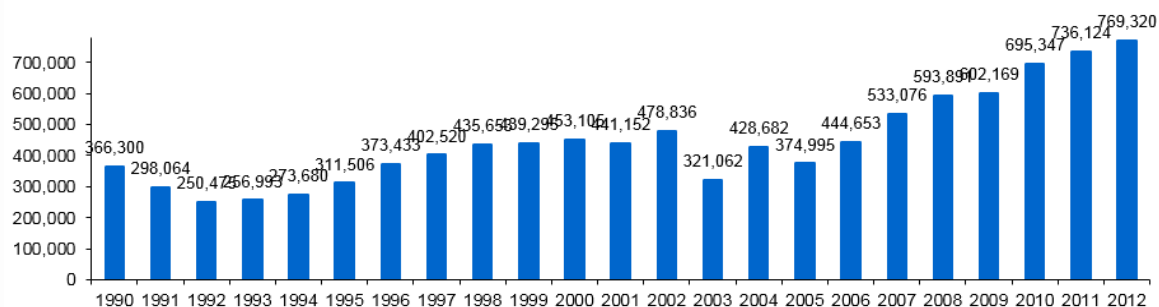


Figura 10. Histórico de hospedaje de personas en Lambayeque. Tomado de “Arribos a los establecimientos de hospedaje de Lambayeque, PROMPERU (2013). Recuperado de <http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2010/EstadisticasPeru/Arribos%20a%20los%20Establecimientos%20de%20Hospedaje/Lambayeque.xls>

(APRL, 2015a). Este Plan Maestro contiene diversos estudios técnicos de batimetría, oleaje, suelos, y un diseño propuesto con todos los aspectos necesarios para garantizar las condiciones adecuadas de la zona en la que se espera se implementará el futuro Puerto Eten.

Según Marquina (2013), el término *stakeholder* se puede describir como las partes interesadas o grupos de interés que se puede identificar como una sola persona o un grupo de personas que se ven afectadas por las actividades o la marcha de una organización. Los grupos de interés identificados para el Puerto Eten se muestran en la *Figura 11*.



Figura 11. Mapa de grupos de interés para Puerto Eten.

Como se puede visualizar, se han reconocido un número importante de *stakeholders* para el puerto. En ese sentido, gestionar los intereses de cada uno permite que el puerto pueda funcionar atendiendo las necesidades o requerimientos de cada uno de ellos.

## **1.2 Conclusiones**

Puerto Eten se encuentra ubicado favorablemente entre los departamentos de Piura, Cajamarca y La Libertad donde se desarrollan importantes proyectos mineros y agroindustriales. El puerto actualmente cuenta con una población de alrededor de 2,000 habitantes los cuales tienen un bajo nivel de educación y su actividad económica gira alrededor de su muelle de pescadores.

Puerto Eten se encuentra a 22 kilómetros de Chiclayo, capital de Lambayeque, donde se encuentra el aeropuerto José Abelardo Quiñones lo que permite facilidad en la movilización de personas para hacer negocios. La ciudad de Lambayeque registra un aumento constante de turistas nacionales y extranjeros, teniendo como atractivo principal sus museos de historia, aún cuando, existe un déficit en infraestructura hotelera y vial. El comercio relacionado puede ser aprovechado con la implementación del puerto, debido a que se generará un mayor tránsito de personas por la zona.

Puerto Eten dispone de 26,000 hectáreas en la zona sur de la ciudad, con un espacio ideal para la implementación de un puerto. Cabe mencionar que existe un calado de 15 metros a 2.2 kilómetros de distancia de la orilla en esta zona encontrado a través de estudios técnicos del Plan Maestro, lo cual posibilita recibir naves de gran tonelaje.

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

### **2.1 Antecedentes**

La reforma agraria de 1969 incorporó cambios profundos en el agro costeño, produciendo cambios estructurales que los propios impulsores de la reforma no pudieron prever. Esta reforma expropió las haciendas de más de 50 hectáreas, adjudicándolas a trabajadores organizados en cooperativas bajo la forma de propiedad colectiva. El cambio incorporado por el gobierno descansaba sobre la continuidad de una realidad de pensamiento no empresarial. Posteriormente a este período, se produjo un efecto de división de las parcelas en propiedades individuales (Torre, 1995). Este escenario adverso provocó un declive económico y social que afectó profundamente la zona de Lambayeque, afectando gravemente la evolución de Puerto Eten. En los años 90, se retomaron iniciativas, como el Plan Nacional de Desarrollo Portuario, estableciendo las áreas de Eten y de Pimentel como las ubicaciones para dichos desarrollos portuarios. Del año 96 al año 98, se realizaron estudios de factibilidad para el desarrollo del terminal, la evaluación del impacto ambiental, y un estudio de olas de la zona. En la actualidad existe la iniciativa a través de un Plan Maestro bajo la responsabilidad de la Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque, dentro de la cual se encuentra incluido Puerto Eten. Los estudios realizados para el Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque, a Puerto Eten como el lugar ideal para desarrollar el próximo terminal portuario de la región (APRL, 2015a).

### **2.2 Visión**

Para el 2025, ser el segundo puerto del norte del Perú, brindando servicios de clase mundial, de manera segura y eficiente, con el uso de tecnología de punta, con personal altamente calificado y comprometido con los valores y principios de la organización. Ser el mayor concentrador de salida de minerales de Cajamarca y el segundo puerto de contenedores del norte del país.

### 2.3 Misión

Brindar servicios portuarios de carga y descarga eficientes de minerales y contenedores acorde a las necesidades de nuestros clientes locales e internacionales, a través del uso de tecnología e infraestructura que permita generar el desarrollo económico sostenido de la zona de influencia, comprometidos con el desarrollo de nuestros empleados, la protección del medio ambiente y mejorando la calidad de vida de la sociedad vinculada.

### 2.4 Valores

Según Robbins y Judge (2013), "los valores representan convicciones fundamentales de que a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de existencia es preferible a otro opuesto e inverso" (p. 144). Los valores forman parte del criterio que las personas utilizan para determinar lo que es correcto, bueno o deseable. Los autores también mencionan que los valores permiten entender las actitudes y motivaciones con incidencia en las percepciones. Los valores laborales dominantes para personas que ingresaron a la fuerza laboral entre los años 2,000 a la actualidad denominados milenarios son: (a) dignos de confianza, (b) éxito financiero, (c) confiados en sí mismos orientados a equipos, (d) lealtad (Robbins & Judge, 2013). Con esta base teórica, se han formulado los siguientes valores que serán los pilares para Puerto Eten:

1. Integridad, la que debe estar presente en cada acción del personal del puerto, marcando un distintivo en las relaciones con los proveedores, clientes y grupos de interés.
2. Búsqueda de la mejora continua, a través de la educación y capacitación permanente
3. Respeto por las personas, respeto por el bien común y por la organización
4. Innovación, buscando siempre nuevas formas de realizar las actividades de manera eficiente, proponiendo ideas y aceptando soluciones no convencionales.

5. Trabajo en equipo, reconociendo las capacidades de las personas, valorando las relaciones y construyendo sobre las ideas de los demás, aceptando diferentes puntos de vista que ayude a obtener mejores soluciones a los obstáculos que se presentan.
6. Responsabilidad social, buscando la atenuación de los daños producido por las actividades en la cadena de valor, beneficiando a la población vinculada, respetando las normas y al mismo tiempo mejorar las actividades buscando fortalecer la estrategia del puerto.

## **2.5 Código de Ética**

A continuación, se detalla el código de ética formulado para Puerto Eten:

1. Orientar el desarrollo de las operaciones hacia la búsqueda de la satisfacción total del cliente interno y externo.
2. Propiciar la mejora continua de los procesos, de manera que se obtenga un alto nivel de competitividad en servicios portuarios a nivel internacional.
3. Fomentar un canal de comunicación a todo nivel entre los grupos de interés de manera justa, transparente y honesta.
4. Contar con colaboradores que sean consistentes en las prácticas de sus valores como el respeto por los demás y alto sentido de lealtad a la institución.
5. Priorizar la ejecución de políticas de responsabilidad social empresarial que generen un manejo sostenible del medio ambiente y comunidades de interés vinculadas.

## **2.6 Conclusiones**

Los efectos generados por la reforma agraria influenciaron negativamente sobre las actividades económicas de la región, generando el ocaso de Puerto Eten durante las últimas décadas. Luego de varios estudios en los últimos 20 años, se tiene actualmente un Plan



Maestro para la Región Lambayeque, con muy buenas perspectivas para Puerto Eten. En base a lo identificado, se plantea una visión y misión de largo plazo con un horizonte de 10 años, los cuales se basan en la innovación, la mejora continua de los empleados y los procesos, el respeto y el manejo sostenible del medio ambiente.



## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según la teoría de Hartmann, explicada por D'Alessio (2014) existen tres dimensiones que deben analizarse para poder identificar con claridad las relaciones internacionales de los países, partiendo de la premisa de ver a los países como grandes organizaciones, luego reducir el alcance a las regiones, la industria, y finalmente en el caso particular al puerto como elemento organizativo. La primera dimensión se conoce como la de Intereses Nacionales, la segunda son los Factores del Potencial Nacional, y por último y no menos importante son los Principios Cardinales.

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

En el marco del Plan Bicentenario de Perú (CEPLAN, 2011), se definieron las 31 políticas de estado como parte del Acuerdo Nacional, clasificadas en cuatro grandes categorías: (a) Democracia y Estado de derecho, (b) Equidad y justicia social, (c) Competitividad del país, y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado. Asimismo, se consideraron seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente. Estos puntos fueron discutidos con aportes de los diversos partidos políticos como parte del Acuerdo Nacional y posterior a la formación del CEPLAN en el año 2010.

Según mencionó D'Alessio (2014), los intereses nacionales fueron clasificados por Nuechterlein en cuatro niveles según su intensidad: (a) supervivencia, (b) vitales, (c) mayores, y (d) periféricos. En la Tabla 1 se brinda una descripción de los niveles indicados.

Así mismo, los intereses pueden ser comunes u opuestos para un país respecto a sus vecinos limítrofes, o países dentro de la misma región geográfica. Los intereses comunes son los cuales existe posibilidad de acuerdos y alianzas, por ello deben tratar de ser alcanzados;

Tabla 1

*Niveles de Intensidad de Intereses*

Nivel de intensidad	Descripción
Supervivencia	Existencia del país, depende de ello. Es de gran relevancia.
Vitales	El hecho de no alcanzarlo genera daños peligrosos Es relevante
Mayores	Afecta adversamente Es importante o primordial
Periféricos	Tiene consecuencias marginales. Es algo importante.

*Nota:* Adaptado de “La Teoría Tridimensional de las Relaciones Internacionales” por F. D’Alessio, 2014, *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, p. 89. Copyright 2012 por Pearson Educación de México.

por otro lado, los intereses opuestos son los que no existe posibilidad de acuerdos ni alianzas, en ese sentido sería irrelevante asignar uso de recursos en intentarlo. En la Tabla 2, se presentan los intereses nacionales identificados y para facilidad de comprensión, se han diferenciado con color azul y un asterisco (\*) los intereses comunes, y de color rojo con dos asteriscos (\*\*) a los intereses opuestos.

La democracia y estado de derecho son de relevancia (vital) y comunes para Chile, EE.UU., España, y Alemania porque ambos son principios claves para una convivencia sostenible a nivel regional e internacional. De la misma forma es un interés común con Ecuador pero en con una intensidad de interés de importancia mayor. En un grado opuesto de interés se encuentra China dado que es sabida su política comunista. La democracia está alineada a las Declaratorias Internacionales de los Derechos Humanos y muy bien soportadas por entidades como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la cual busca constantemente velar por la aplicación de la democracia y el estado de derecho en las naciones en todo el mundo. En el caso del Perú, es de igual manera vital mantenerlos para ser vistos como una nación que practique las mismas y no ser percibida como una nación con prácticas de algunos gobiernos anteriores, donde evidentemente hubo períodos de

autoritarismo y militarismo, situaciones que coloca al país en desventaja y podría disminuir las oportunidades en el ámbito del desarrollo socio-económico.

La seguridad nacional es de gran relevancia (sobrevivencia) para países como Chile y Ecuador, y de interés común para el Perú porque es un factor importante para sostener el equilibrio social de un país. En una menor intensidad (vital) para EE.UU., China, España y Alemania, siendo de igual interés común. Las fuerzas armadas y la policía nacional cumplen para ello un rol clave para mantener el orden y seguridad pública en todo el territorio nacional y en particular en los puntos limítrofes de cada país. Por ejemplo, la Marina de Guerra del Perú tuvo una participación inmediata tras la resolución de la Corte Internacional de La Haya, que falló en favor del Perú dándole derecho y soberanía sobre una extensión de 50,000 km<sup>2</sup>. Otro claro ejemplo es la participación constante de la Policía Nacional del Perú, quienes hacen un gran esfuerzo por mantener el orden público ante cualquier manifestación violenta ante reclamos de grupos radicales en ciudades del interior o la capital del país.

La equidad y justicia social igualmente son de relevancia (vital) para AL y otros países como Chile, Ecuador, EE.UU., China, España y Alemania, y de interés común con el Perú porque son valores que fortalecen a los gobiernos y en general a las naciones en el mundo. Son dos intereses en común que cada gobierno, a su propia forma, intenta establecer y mantener en conjunto a la democracia. Debe entenderse que la equidad y justicia social no necesariamente significa dar a todos lo mismo; dicho de otra forma, se considera dar a las personas lo que corresponde en la medida justa, ya sea por ejemplo en base a su contribución con la sociedad o a su real necesidad por cuestiones de carencia que no puedan ser resueltas por sí mismas y en cuyo caso el gobierno sí debería tener una obligación. Es un interés opuesto a China y en una intensidad mayor (importante) debido a que por su política comunista discrepa con las políticas neoliberalistas de los demás países.

La competitividad del país es relevante (vital) para el Perú y en la misma medida para

los países vecinos, en este caso Ecuador y Chile, porque los tres comparten la ventaja de tener litoral hacia el océano Pacífico. Obviamente, el hecho de tener esta ventaja conlleva a tener intereses opuestos ya que para este caso en particular que se busca desarrollar los puertos del Perú, son ambos competidores directos en la industria portuaria. Es importante mencionar que la competitividad no solo debe orientarse a un sector productivo y por el contrario, debe ser un objetivo constante y sostenible para generar mayor crecimiento y desarrollo de todo el Perú. No se debe olvidar que se vive en un mundo globalizado, no solo compitiendo con los países vecinos o limítrofes, sino que los competidores son a nivel del mundo y el nivel de competitividad está establecido por los mejores en cada sector a nivel mundial. En ese sentido es de interés común para otros países como EE.UU., España, Alemania y China.

La inserción en mercados globales es de relevancia (vital) para el Perú principalmente porque es la mejor oportunidad de ser partícipes y beneficiarios de la economía internacional. Hace muchos años, la economía dejó de ser del ámbito nacional y por ello para subsistir el país se debe integrar al mercado global para poder vender al mundo y comprar de cualquier país lo que se necesite. Conlleva esto a un interés común de los principales compradores, por ejemplo EE.UU., China, España y Alemania. Por el contrario, es un interés opuesto de los competidores como Ecuador y Chile, quienes podrían ser amenazados y restarle participación de ese mercado global al que todos buscan dominar.

El tener un Estado eficiente, transparente y descentralizado es un interés común y de relevancia (vital) para Chile, EE.UU., España y Alemania porque ello brindará mayores facilidades y hará posible que se agilicen los acuerdos internacionales, tales como los Tratados de Libre Comercio (TLC). Es un interés común para Ecuador pero con una intensidad mayor (importante) y opuesto con la misma intensidad para China. La transparencia es también relevante y contribuye en gran medida a la credibilidad de las autoridades e instituciones nacionales, es de interés común de los países ya que además

reduce en cierta medida las malas prácticas de la corrupción. Finalmente, tener un Estado descentralizado genera beneficios para el desarrollo de un país evitando concentrar y polarizar el poder económico en las principales ciudades o solo en las capitales; además de contribuir con la reducción de migraciones de la población para que se generen oportunidades en sus ciudades de origen.

La erradicación del narcotráfico es de relevancia (vital) para EE.UU., España y Alemania así como un interés común para países de AL, en este caso del Perú. Asimismo, el mantener el narcotráfico en algunos países podría impactar a las grandes potencias económicas porque directamente generaría problemas asociados al terrorismo el cual tiene efectos negativos tanto en el ámbito social y económico para ellos. Por otro lado, el caso de Ecuador, Chile y China este interés es común pero con una intensidad periférica (algo importante) dado que estos países no son ni los principales productores ni importadores de las drogas a nivel mundial.

Tabla 2

*Matriz de Intereses Nacionales del Perú (MIN)*

Interés Nacional	Intensidad de interés			
	Supervivencia (gran relevancia)	Vital (relevante)	Mayores (importante)	Periférico (algo importante)
1. Democracia y estado de derecho		*Chile, EE.UU., España, Alemania <b>**China</b>	*Ecuador	
2. Seguridad nacional	*Chile, Ecuador	*EE.UU., China, España, Alemania		
3. Equidad y justicia social		*Chile, Ecuador, EE.UU., España, Alemania	<b>**China</b>	
4. Competitividad del país		*EE.UU., España, Alemania, China <b>**Ecuador, Chile</b>		
5. Inserción en mercados globales		*EE.UU., China, España, Alemania <b>**Chile, Ecuador</b>		
6. Estado eficiente, transparente y descentralizado		*Chile, EE.UU., España, Alemania	*Ecuador <b>**China</b>	
7. Erradicación del narcotráfico		*EE.UU., España, Alemania		*Ecuador, Chile, China

Nota: \*Comunes, \*\*Opuestos

### 3.1.2 Potencial nacional

**Aspecto demográfico.** Según el INEI (2015b), el Perú cuenta con una población de 31'151,643 habitantes, de los cuales 15'605,814 son hombres y 15'545,829 son mujeres. El 56.3% de la población se encuentra en la costa, el 29.7% de la población está en la sierra y el 14% restante está en la selva. Entre las localidades con mayor población está la provincia de Lima con 28.5% de toda la población del Perú, luego están los departamentos de La Libertad con 6%, Piura con 6%, Cajamarca con 5%, Puno con 4.6% y Junín con 4.4%. Los departamentos de Tumbes, Moquegua y Madre de Dios son los que tienen menor población con 0.8%, 0.6% y 0.4% respectivamente. Respecto a Lambayeque, departamento donde se encuentra Puerto Eten, tiene una población total de 1.2 millones de habitantes, representando el 3.8% de la población de Perú. Por el lado de Puerto Eten, cuenta con 2,950 habitantes y ciudad Eten cuenta con 10,500 habitantes. Respecto a las edades de la población, según el INEI (2015b), existe mayor concentración de la población en las personas con edades entre 15 y 24 años en el 2015. Sin embargo, para el 2025, el INEI pronosticó que existirá mayor concentración entre personas de 19 y 35 años, lo cual implica que existirá mayor población en capacidad de trabajar y con cierto grado de experiencia que aportará positivamente en aumentar la capacidad de producción en el Perú. En la *Figura 12* se puede apreciar dicho efecto:

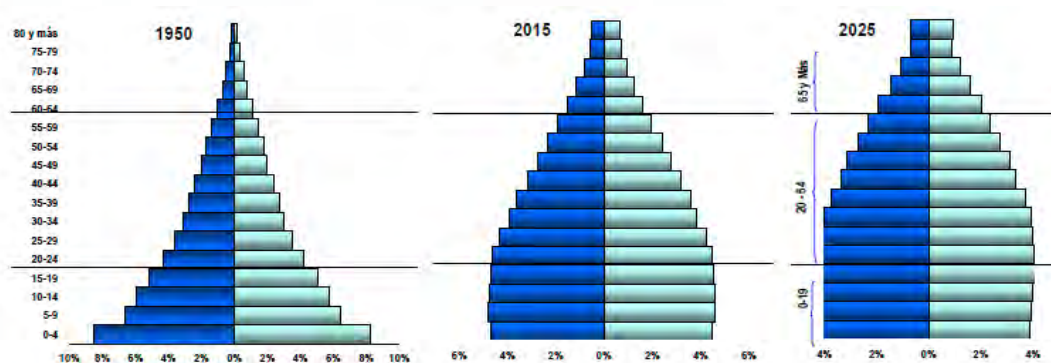


Figura 12. Pirámide Poblacional INEI 2015. La población hacia el 2025 estará concentrada entre las edades de 20 a 35 años, edad óptima para trabajar y con cierto grado de experiencia. Tomado de “Población y territorio” por INEI, 2015b, *Estado de la Población Peruana 2015*.

**Aspecto geográfico.** El Perú tiene la ventaja de estar situado en el medio de América del Sur frente al océano Pacífico con directa interconexión a Asia, Oceanía, América del Centro y Sur, y a través del canal de Panamá con Europa y África. El Perú cuenta con 129 millones de hectáreas de las cuales 8 millones tienen un potencial especial para cultivos agrícolas, 18 millones para el pasteo, 49 millones para actividades forestales sostenibles y 54 millones en tierras protegidas (ProInversión, 2015a). En la costa se cuenta con un litoral de 2,500 kilómetros con 52 valles. Las principales ciudades son Lima, Trujillo, Chiclayo, Ica y Tacna.

Según ProInversión (2015a) el mar peruano se extiende por toda la costa y es reconocido como de gran riqueza ictiológica, posiciona al Perú como uno de los primeros países pesqueros del mundo. Los principales puertos son Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry. No se considera al Puerto Eten como uno de los puertos principales, siendo Salaverry el puerto que está más cerca a Eten. En cuanto a las condiciones de calado, el Puerto del Callao cuenta con 16 metros de calado, el Puerto de Salaverry con casi 10 metros de calado y el Puerto de Paita con 13 metros de calado. Con respecto a la sierra, los minerales son un recurso abundante que se extienden por toda la cordillera de los andes. Las ciudades más importantes del país son Cusco, Puno, Huancayo, Ayacucho y Cajamarca, siendo esta última la más cercana al departamento de Lambayeque y al Puerto Eten. La región de la selva, que abarca el 56% del territorio nacional, es considerada un bosque tropical que alberga a una gran diversidad de flora, fauna y ríos navegables, como también grandes reservas de petróleo y gas en el subsuelo. Las ciudades más importantes son Iquitos, Pucallpa y Tarapoto.

**Aspecto económico.** Apoyo Consultoría (2015a) indicó que el Perú cuenta con una tasa de crecimiento del PBI del orden de 2.7% proyectada para el 2015. Esta cifra está por encima del promedio de crecimiento estimado para Sudamérica en el mismo año. Respecto al



potencial de la zona norte del país, APRL (2015b) indica que existen proyectos mineros potenciales para ser atendidos por el proyecto de Puerto Eten, los cuales son los proyectos de Michiquillay, La Granja, El Galeno y Cañariaco Norte. Otro aspecto económico importante es el corredor bioceánico IIRSA Norte el cual es la puerta de acceso del Asia a Brasil, especialmente Manaos.

El Perú es un país mega-diverso según ProInversión (2015a). Cuenta con 84 zonas de vida de las 117 existentes, esto implica que gran parte de los ecosistemas existentes del mundo con toda su fauna, flora y recursos naturales se encuentran en el Perú. Esto ha permitido que el Perú contribuya al mundo con la alimentación mundial mediante productos como la papa, el camote, el maíz, el maní, la quinua entre otros. Adicionalmente, cuenta con productos de alta demanda mundial como la palta, los espárragos y frutas en general provenientes de la costa y sierra, como también frutas catalogadas como exóticas provenientes de la selva. Existen también 4,400 especies de plantas nativas con distintas propiedades alimenticias, curativas, medicinales y gastronómicas que pueden ser comercializadas para el consumo interno, así como para la exportación. Respecto al potencial agroindustrial, según APRL (2015b) tan solo el departamento de Lambayeque, puede generar desde 200,000 hasta 500,000 de producción entre los años 2015 a 2025. Respecto a los proyectos de sembrío de caña, proceso y exportación de etanol, tan solo en el departamento de Lambayeque se producirán desde 2000 a 5000 toneladas de etanol entre el 2015 al 2025. De cara al potencial agroindustrial, existen cerca de 200,000 hectáreas que se empezarán a irrigar en las zonas de Olmos, Zaña, La Leche y Chancay.

El Perú cuenta con un amplio abanico de países y organizaciones con los cuales tiene acuerdos comerciales. Según lo indicado por ProInversión (2015a). los países que destacan son Estados Unidos, China, Japón, México, Singapur, Unión Europea, Comunidad Andina de Naciones, Corea del Sur, Canadá, Chile, Panamá, Tailandia, Mercosur, Organización

Mundial del Comercio, entre otros. Todas estas representan una gran oportunidad para el Perú para colocar sus productos y servicios. Adicionalmente, existen otros acuerdos comerciales como la Alianza del Pacífico que seguirán ampliando el horizonte de mercados donde Perú puede entrar de manera más accesible. Según Gestión (2014a) la Alianza del Pacífico otorgará mayores beneficios en los sectores agroindustria como la galletería, panadería, chocolatería, oleaginosas, alimentos para mascotas, carne de bovino, avicultura y productos lácteos.

Un punto importante que vale la pena destacar es la facilidad con que se pueden hacer negocios con el Perú, según el Banco Mundial (2015a), el Perú se encuentra en el segundo lugar como el país con mayor facilidad para hacer negocios en América Latina, estando por encima de México, Chile, Uruguay, Paraguay, Ecuador, Brasil, Bolivia y Venezuela; y debajo de Colombia. Cabe mencionar que a nivel mundial el Perú ocupa el puesto 35 de facilidad para hacer negocios. El *ranking* mencionado, está relacionado a la facilidad para aperturar un negocio, tiempos para obtener permisos y licencias, obtención de crédito, protección de los inversores, pago de impuestos, cumplimiento de contratos entre otros puntos.

**Aspecto tecnológico-científico.** En el 2015 el Perú cayó cuatro puestos en el índice de competitividad mundial según El Comercio (2015c). El Perú ha caído cerca de 19 puestos en los últimos 7 años. Por el lado de infraestructura tecnológica y científica el Perú mantiene su posición respecto al año pasado. Sin embargo, existen otras variables donde el Perú ha caído como desempeño económico, eficiencia del gobierno y eficiencia en los negocios. A pesar de la caída en la competitividad, dentro del Perú se está gestando una de las mayores coyunturas de inversión en educación y tecnología. Importantes grupos como Intercorp, Hochschild, UPC, USIL, UPN y PUCP entre otras, están destinando más de US\$200 millones de dólares en compra de instituciones educativas, en construcción de universidades y en la implementación de importantes sedes tecnológicas a nivel nacional. Se espera que, en el

transcurso de los siguientes 5 años, exista un mejor nivel de profesionales y un aumento de proyectos de investigación en tecnología e innovación que apoyen el desarrollo científico del Perú. (El Comercio, 2015d).

**Aspecto histórico, psicológico y sociológico.** El Perú es un país donde la informalidad está presente en todos los sectores económicos. Un indicador de esta informalidad es la cantidad de trabajadores que se encuentran en calidad de subempleados. Según Gestión (2013) el 41.1% de la población económicamente activa está subempleada teniendo un efecto directo sobre el nivel salarial y la calidad del trabajo que ofrece el empleador. En la *Figura 13* se aprecia como este indicador ha venido bajando con más profundidad a partir del 2005 en adelante, donde el desarrollo económico del Perú ha generado mayores puestos de trabajo de calidad. Sin embargo, es un indicador alto en comparación de otros países de Latinoamérica y el mundo.

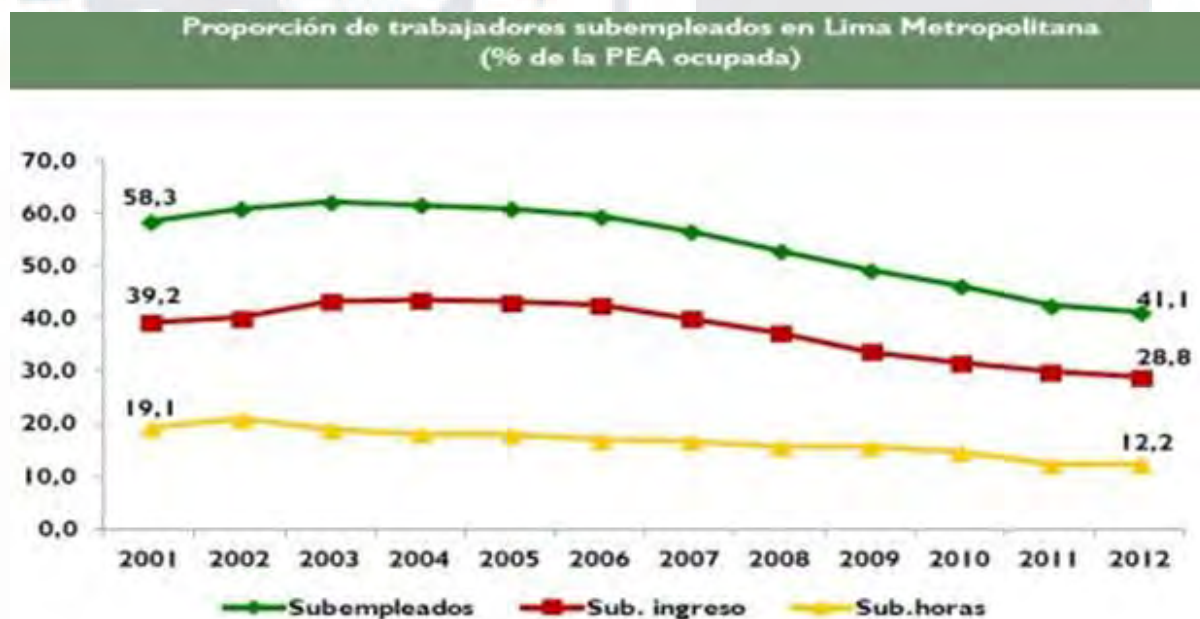


Figura 13. Porcentaje de Población Económicamente Activa Subempleada. El 41% de la PEA se encuentra en cantidad de subempleada. Este ratio tiene directa relación con la calidad del trabajo encontrado y el nivel de informalidad. Tomado de “Subempleo en Lima Bajó a 41% en el Última Década” por Gestión, 2013. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/subempleo-lima-bajo-41-ultima-decada-2056954>.

Por otro lado, el Perú es uno de los países con mayor delincuencia e inseguridad en Latinoamérica. Según El Comercio (2015e) el 30.6% de los ciudadanos peruanos ha sido

víctima de al menos un acto delincuenciales durante el año 2014, siendo el promedio para la región de 17.3%. Existen departamentos y zonas del Perú con este índice percibido de hasta un 60%, lo cual lleva a estos territorios como excesivamente peligrosos para personas foráneas o cualquier tipo de negociante, capitalista o institución que quiera invertir en el Perú.

Uno de los principales potenciales históricos y sociológicos del Perú es su gastronomía. Según el diario Perú21 (2015a) en los últimos 10 años el Perú ha sabido llevar su comida con mucho éxito a nivel mundial. Diversos embajadores culinarios del Perú como Gastón Acurio han sabido encandilar a los mejores paladares del mundo con los potajes peruanos. El Perú en definitiva es uno de los mejores destinos culinarios del mundo, esto a su vez propicia que sea ideal cualquier tipo de actividad turística, económica, de negocios, de inversión entre otras actividades que prefieren realizarse en Perú en vez de otros países debido a la gastronomía peruana. Los ingredientes propios del Perú también ofrecen un valioso aporte digno de exportar a todos los países. Asimismo, el diario Perú21 (2015a) indicó que tan solo en lo que va del año 2015 el Perú ya ha conseguido tres distinciones como el mejor destino gastronómico del mundo, siendo el último en China donde se otorgó a Perú dicho galardón por la distinguida revista Top Travel, revista que va dirigida a los mejores ejecutivos de Beijing, Hong Kong, Singapur, Macao, Taiwán entre otros.

**Aspecto organizacional y administrativo.** El Perú es un país con un alto índice de corrupción. Según el Barómetro de las Américas en el diario El Comercio (2015e), al 26.4% de la población del Perú se le ha pedido pagar un soborno durante el último año. Por otro lado, se estima que el 78.2% de los funcionarios públicos están relacionados con casos de corrupción, siendo el Perú el segundo más alto de Latinoamérica por debajo de Venezuela que tiene un 80% de corrupción en los funcionarios públicos. Respecto al Congreso de la República, en una entrevista a IPSOS Perú en El Comercio (2013), se informó que esta

institución es aprobada por tan solo el 10% de la población peruana, estando en sus niveles más bajos vistos históricamente.

**Aspecto militar.** El Perú está compuesto por tres fuerzas: (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú, y (c) Fuerza Aérea del Perú. Según el diario Gestión (2015a) el Perú se encuentra en el puesto 51 del ranking de países con mejor fuerza armada, ranking en el cual se mide el presupuesto destinado para defensa, cantidad de personal de reserva militar activa, así como cantidad de tanques y aviones. Perú en el puesto 51 se ubica por debajo de países como Brasil (puesto 22), Colombia (puesto 21), México (puesto 31) y Chile (puesto 43). Por otro lado, Perú se encuentra por encima de Ecuador (puesto 72).

### 3.1.3 Principios cardinales

**Influencia de terceras partes.** Según datos de PromPerú (2015a), las exportaciones en el 2014 han estado principalmente orientadas a China y Estados Unidos, que representan un 34% del valor total. En ese sentido, existe una fuerte dependencia económica de ellos, cualquier cambio en las condiciones económicas de estos países podría afectar al volumen total de las exportaciones de Perú. En el 2014, la baja de los precios de los metales y la reducción de las compras por parte de China afectaron el volumen total de exportaciones. En cuanto a Estados Unidos, el enfriamiento de su economía producto de la crisis bancaria y burbuja inmobiliaria afectaron las exportaciones a ese país, aunque en los últimos años se ha venido recuperado gradualmente.

**Lazos pasados y presentes.** Debido a la ubicación geográfica del Perú, el país se encuentra entre Ecuador y Chile, países con los que tiene una histórica rivalidad producto de guerras y conflictos territoriales que están arraigados en sus pobladores y que marcan la confianza o desconfianza cuando interactúan entre ciudadanos, instituciones públicas y privadas de estos países. Según estudio del PNUD y CAF (2011) el 41.9% de la población ecuatoriana siente desconfianza por la población peruana. Según Álvarez (2007), Perú y

Chile tienen una rivalidad histórica originada en la Guerra del Pacífico donde se perdieron los territorios de Arica y Tarapacá por parte de Perú, pero por otro lado también generó la ambición de Chile por extenderse hasta Lima, ciudad que fue tomada durante dicha guerra. Recientemente, según el diario El Comercio (2014b). La Corte Internacional de Justicia de La Haya, luego de 6 años, promulgó un fallo donde establece la frontera marítima entre Chile y Perú, y otorgará 50,000 kilómetros cuadrados de mar al Perú. Este fallo ha sido acatado y aceptado por ambas naciones a pesar de que ciertos políticos chilenos manifestaron su desacuerdo debido que siempre estuvieron en contra de que Perú haya presentado ante La Haya dicha demanda.

***Contrabalance de intereses.*** Los países limítrofes por el norte, Ecuador, y Chile por el sur, son dos países que tienen claros intereses opuestos al Perú en el sector portuario; los tres países son rivales en competencia por el dominio de la cuenca del Pacífico Sur. En interés opuesto está por ejemplo Bolivia, que al no tener una salida natural al mar viene buscando por diversos medios, inclusive ante la Corte Internacional de Justicia de La Haya, una vía de salida al mar a través de Chile. En recientes declaraciones el presidente de Bolivia Evo Morales manifestó: "Este es un día histórico y será inolvidable para los bolivianos porque la decisión de la Corte es un paso importante en esta demanda para volver al océano Pacífico", BBC (2015, párr. 6). El mismo medio recogió las declaraciones de la presidenta de Chile Michelle Bachelet: "Este pronunciamiento de la Corte no afecta en nada nuestra integridad territorial, y en ese sentido, Bolivia no ha ganado nada".

***Conservación de los enemigos.*** Históricamente, Chile ha sido y posiblemente sea considerado por mucho tiempo un enemigo del Perú, sin embargo, sería favorable mantenerlo de esa forma bajo la premisa que la competencia generará una mayor productividad del sector portuario peruano versus el sector portuario de Chile. Según DIRECON (2015), el 23% del

comercio exterior de Chile fue hacia China durante el 2014, en términos monetarios eso representó un valor de US\$33,534 millones de dólares americanos.

### **3.1.4. Influencia del análisis en Puerto Eten**

Conforme a lo antes expuesto existen oportunidades para que Puerto Eten desarrolle un terminal portuario que brinde servicios en la zona norte del Perú. Proyectos mineros como Michiquillay, La Granja, El Galeno y Cañariaco Norte representan un amplio potencial como insumos de salida de minerales vía Puerto Eten. Adicionalmente, el potencial agroindustrial de la zona aledaña está cuantificado entre 200,000 y 500,000 toneladas anuales de productos entre el 2016 y el 2025 respectivamente. Existe también un potencial de sembrío de caña, proceso y exportación de etanol de 2,000 a 5,000 toneladas anuales entre el 2016 y 2025. Respecto a los proyectos de irrigación, se estima que 200,000 hectáreas se verán beneficiadas con los valles de Olmos, Zaña, La Leche y Chancay. Otra obra importante es el corredor bioceánico IIRSA Norte, el cual buscará la salida de Brasil al Asia viniendo desde Manaus y saliendo por el norte Perú.

El Perú cuenta con intereses nacionales como la competitividad, inserción a mercados globales y la seguridad nacional; estos intereses van de la mano con los intereses de Puerto Eten para la implementación de un terminal marítimo que sea una importante salida y entrada de productos en la zona norte del país. El Perú cuenta con una biodiversidad que resalta frente a otros países del mundo, posee una cordillera rica en minerales, cuenta con un potencial gastronómico reconocido en el mundo. Adicionalmente, cuenta con un crecimiento del PBI por encima del promedio de la región y junto con la facilidad para hacer negocios, ponen a Perú como una nación atractiva para la inversión extranjera que pueda requerirse en Puerto Eten.

Por otro lado, es importante considerar que el Perú es uno de los países con una alta tasa de informalidad, subempleo y corrupción en Latinoamérica, cuenta con una alta

influencia de países como China y Estados Unidos debido a la gran cantidad de exportaciones a estos países los cuales ponen al Perú en una posición relativamente vulnerable ante cualquier contracción en la economía de estos países. Perú mantiene lazos históricos con los países de Chile y Ecuador, lazos que han sido enfocados en tratar de dominar económicamente la cuenca del Océano Pacífico Sur.

### 3.2 Análisis Competitivo del País

#### 3.2.1 Condiciones de los factores

El posicionamiento geográfico es un factor que permite determinar la accesibilidad y las condiciones predisuestas tanto para el país como para la región. En ese sentido, la ubicación del Perú respecto a los países sudamericanos requiere una mención especial. El país se encuentra ubicado en la parte central occidental del territorio continental, lo que le permite tener un alcance asequible hacia los países del hemisferio norte tal como lo muestra la *Figura 14*.



Figura 14. Posicionamiento geográfico del Perú en el mundo. Se muestran las posibles rutas hacia los principales países destino como China, Corea del Sur, Japón, Singapur, Panamá y Estados Unidos. Adaptado de SeaRates.com, 2015. Recuperado de <https://www.searates.com/es/reference/portdistance/?B=23105&E=23081&>



Asimismo, en la figura se puede apreciar que el tener acceso al Océano Pacífico le permite acceder al comercio proveniente del continente asiático. Desde Puerto Eten algunas de las distancias referenciales con otros puertos son: (a) con Shanghai, China son 16,625 km, con un tiempo estimado de viaje de 26 días y 17 horas; (b) con Miami, Estados Unidos son 4170 km con un tiempo estimado de viaje de 6 días y 16 horas; (c) con San Francisco, Estados Unidos son 6842 km con un tiempo estimado de viaje de 10 días y 23 horas; y (d) con el Canal de Panamá son 1,985 km con un tiempo estimado de viaje de 3 días y 4 horas (SeaRates, 2015). Respecto a Brasil en particular, Puerto Eten se encuentra ubicado estratégicamente para ser la puerta de enlace entre el Océano Pacífico y dicho país.

El ranking de competitividad del país permite conocer el posicionamiento del mismo respecto a los más importantes referentes mundiales. Según el ranking elaborado por IMD en su informe anual World Competitive Yearbook (WCY), el Perú se encuentra dentro de los primeros 61 países en el *ranking* mundial de la competitividad 2015. Sin embargo, es importante no solo conocer la posición sino la tendencia con la cual se mueve el país dentro de este ranking. En ese sentido, Perú ha tenido un retroceso de cuatro posiciones respecto al año anterior. Considerando que el Perú ha retrocedido paulatinamente, desde el puesto 36 en el 2008, se puede observar que el país ha ido perdiendo la competitividad por la pobre voluntad política de los últimos gobiernos (D'Alessio, 2015). Esta es una tendencia que no favorece la proyección general del país en términos de crecimiento sostenido.

En esencia, el reporte se basa en cuatro pilares (a) desempeño económico, (b) eficiencia del gobierno, (c) eficiencia en los negocios e (d) infraestructura. El reporte comparativo en la Tabla 3 muestra que sólo el año 2014 se retrocedió del puesto 14 al 27 en los diferentes pilares y el país se mantuvo casi en el fondo de la lista en temas de infraestructura. En ese sentido, existen muchas oportunidades para mejorar este rubro, entre los cuales se deben enfocar los puertos, carreteras, ferrocarriles y aeropuertos. Tal como lo

señaló Saba (2015), el Perú aún requiere que el Gobierno Nacional adopte una política agresiva para potenciar el desarrollo de infraestructura básica, tecnológica, científica, salud, ambiental y de educación para crecer sosteniblemente aprovechando los ciclos económicos mundiales.

Tabla 3

*Extracto del Ranking Mundial de Competitividad 2015*

WYC 2015	País	WCY 2014	Cambio
1	USA	1	-
2	China Hong Kong	4	+2
3	Singapur	3	-
...	...	...	...
52	Jordania	53	+1
53	Sudáfrica	52	-1
54	Perú	50	-4
55	Bulgaria	56	+1
56	Brazil	54	-2

*Nota.* Los datos mostrados son un extracto del *ranking* que contempla a 61 países del mundo. Adaptado de “Descenso Permanente de la Competitividad del Perú. Análisis 2008-2015” de CENTRUM Católica, 2015.

En esta parte, se revisarán los factores que determinan la competitividad de la región de Lambayeque, en la cual se encuentra circunscrita el Puerto Eten. Como primer factor regional se analiza la ubicación geográfica de la región de Lambayeque. Este se encuentra ubicado en la zona noroccidental del país, tal como se observa en la *Figura 15*. La ubicación le permite estar estratégicamente cerca de la región selva, en especial a los departamentos de Amazonas, San Martín y Loreto. Esto le permite ser una puerta de acceso a todos los potenciales productos que pueden provenir de esas zonas, en especial productos agrícolas. De manera recíproca, para esos departamentos, la Región Lambayeque es un enlace con los productos marítimos y en particular con todos aquellos productos importables de diversa índole que podrían llegar por Puerto Eten.

Analizar la competitividad de la región también es importante para determinar cómo se encuentra la región en comparación con otras regiones. La Región Lambayeque se

encuentra para el año 2015 en el puesto nueve a nivel país, manteniéndose en la misma posición respecto al 2014. La región tuvo algunos avances importantes en temas de educación e infraestructura, ocupando los puestos seis y siete respectivamente, mientras que retrocedió en temas como laboral e instituciones, ocupando los puestos 18 y 24 respectivamente. En



Figura 15. Ubicación geográfica de Lambayeque. Tomado de "Geografía y estructura económica" por Universidad de Barcelona, 2015.

términos del entorno económico, Lambayeque ha tenido un avance importante en los últimos dos años, pasando de la posición 14 al 10, lo cual permite observar el avance comparativo respecto a las otras regiones. Aún con esto, respecto al presupuesto público per cápita, Lambayeque se encuentra en última posición. Por otro lado, en el pilar de salud la región se encuentra en quinto puesto, teniendo un importante desempeño respecto a la mayoría de las regiones. En lo laboral, se encuentra por debajo del promedio en el puesto 18. La región de Lambayeque se encuentra con un mejor índice de competitividad respecto a las regiones en

su área de influencia como Piura (puesto 12), Cajamarca (puesto 23) y La Libertad (puesto 10). Lambayeque también se encuentra por delante de estas regiones en los pilares de economía, salud e infraestructura. Sin embargo, respecto al pilar de institucionalidad, Lambayeque se encuentra relegado al último puesto (IPE, 2015b).

Con respecto a la infraestructura aeroportuaria, Lambayeque cuenta con el aeropuerto Cap. FAP José Abelardo Quiñones Gonzales, el cual se encuentra en la zona oriental de la ciudad de Chiclayo y a 20 kilómetros de Puerto Eten, con un tiempo aproximado de viaje de unos 30 minutos. El aeropuerto cuenta con servicio de rutas desde y hacia Lima de las principales aerolíneas del país como LAN y Avianca. Asimismo, la Agencia de Noticias Andina (2015) informó sobre la concesión del aeropuerto, precisando que ya se encuentra en marcha la actualización del Plan Maestro para el mejoramiento de la pista de aterrizaje y la modernización del aeropuerto.

Con respecto a la infraestructura de soporte como las carreteras, una de las vías que provee un acceso a la región Cajamarca es la ruta Laran – Pomalca – Pátapo – Chongoyape – Puente Cumbil – Llama – Huambos – Cochabamba. Esta ruta pasa por Yanocuna hasta la cual hay una distancia de 163 km con un tiempo aproximado de recorrido de 2 horas 32 minutos. Por este punto se puede acceder para llegar a Querocoto, ubicación donde se desarrollará el proyecto minero de La Granja y hacia Encañada, donde se desarrollará el proyecto de Michiquillay. Un segundo acceso importante es el que llega a Olmos a través de la ruta Mochumí – Illimo – Puente La Leche – Puente Salas – Puente Anchovira – Puente Chicoma – Puente Motupe – Motupe – Desvío Jaén – Puente Olmos – Olmos con una distancia total de 107 km con un tiempo aproximado de recorrido de 1 hora y 52 minutos (MTC, 2015a). Esta ruta a Olmos resalta porque se conecta con el IIRSA Norte, el cual permite el acceso hasta Yurimaguas en el departamento de Loreto (MTC, 2009). Estas rutas se pueden visualizar en la *Figura 16*.

Existen proyectos como el de Chavimochic, Etapa III, que contempla la desviación del río Santa hasta el área de Chicama, en el norte de La Libertad, la que se encuentra también dentro del área de influencia de Puerto Eten (Proyecto Especial Chavimochic, 2015). Para este proyecto la conectividad vial se presenta a través de la ruta Longitudinal de la Costa

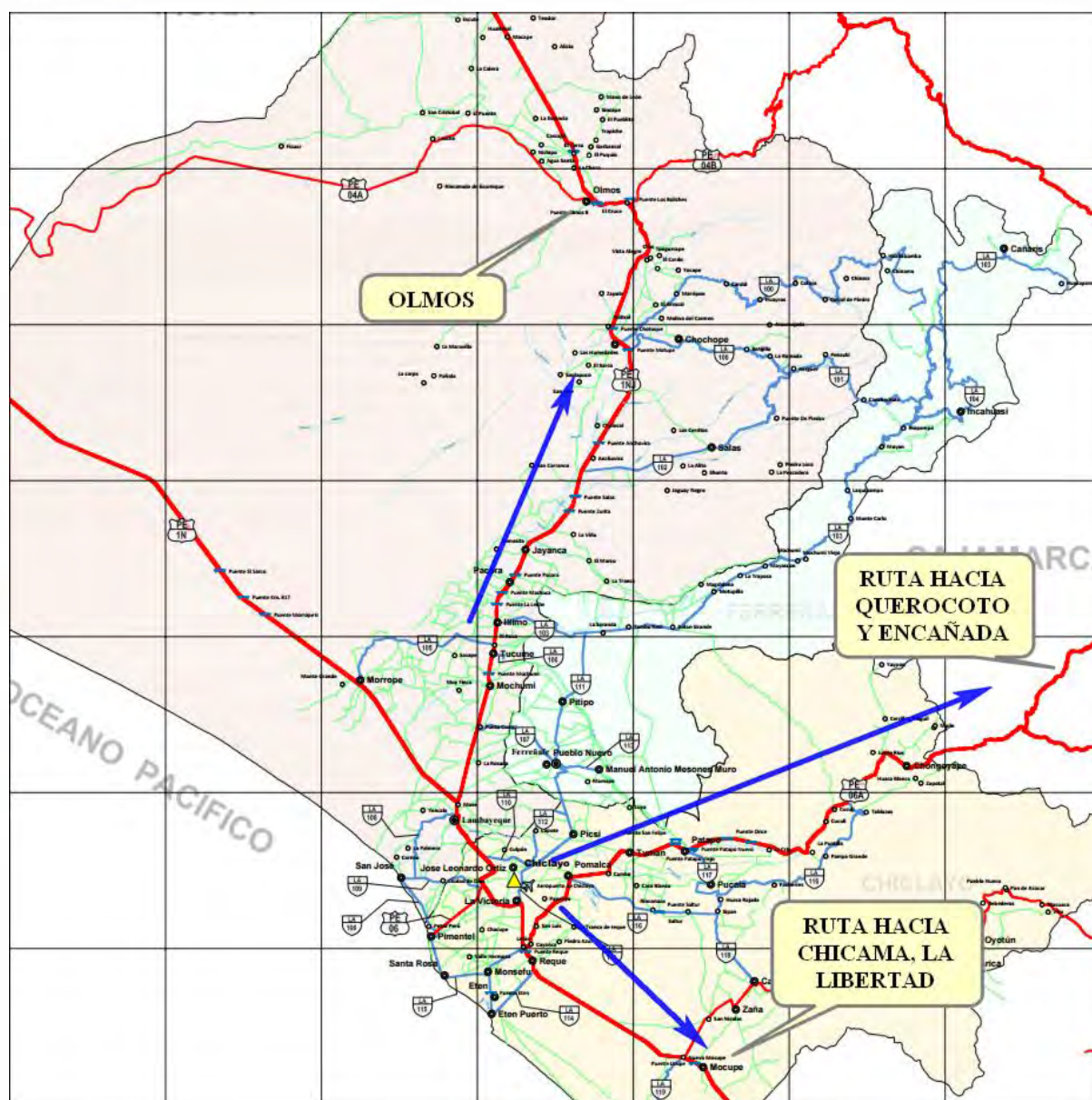


Figura 16. Accesos e infraestructura vial de la Región Lambayeque. Adaptado de “Sistema Nacional de Carreteras”, por MTC, 2014.

Norte, en el segmento Mocupe – Guadalupe – Ciudad de Dios – Pacasmayo – San Pedro de Lloc – Paiján – Chócope – Chicama con un recorrido de 172 km con un tiempo aproximado de 2 horas 49 minutos. Este recorrido también se visualiza en la *Figura 16*. Por otro lado, la Agencia de Noticias Andina (2015) informó que se invirtió 1,633 millones de soles en

proyectos de infraestructura vial en la región de Lambayeque, de los cuales 577 millones fueron para rehabilitación de vías, 424 millones en mejoramiento de carreteras y 91 millones para el mantenimiento periódico de las mismas. El monto restante por lo pronto se invirtió en proyectos de comunicaciones y habilitación de puentes de la región.

Con respecto a las comunicaciones, ProInversión (2015b) informó que adjudicó el proyecto para la instalación de banda ancha y conectividad para Lambayeque a la empresa Telefónica. Este proyecto pretende llegar a 355 localidades, beneficiando a 302,000 personas con una inversión aproximada de US\$31.5 millones de dólares. Con ello se toman los pasos necesarios para incrementar el acceso a Internet y permitir un avance respecto a la infraestructura de comunicación. En ese sentido, la implementación de este tipo de proyectos permite facilitar el desarrollo y uso de tecnologías de la información, tanto a nivel empresarial como particular.

Con relación a la población económicamente activa (PEA), durante el período 2009 y 2013 se ha mantenido en un número estable, a pesar que a nivel país se ha incrementado en casi un millón de personas, tal como se muestra en la Tabla 4. Esto puede deberse a un número casi similar de emigrantes respecto a los inmigrantes más los ingresantes al rango de edad considerado de la PEA.

Tabla 4

*Población Económicamente Activa del País y Lambayeque*

Ámbito	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total país	13 791	13 866	14 356	14 903	15 158	15 448	15 735	15 949	16 142	16 328
Lambayeque	555	571	559.1	604	610	630	636	633	636	647

*Nota.* Valores expresados en miles. Adaptado de “Población Económicamente Activa, Según Ámbito Geográfico, 2004-2013”, de INEI, 2013, p. 1. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/orden-1\\_36.xls](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_36.xls)

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

El Perú en los últimos años ha tenido un crecimiento económico sostenido, lo que le ha permitido mantener niveles importantes de la demanda interna. Tal como se aprecia en la Tabla 5, desde el año 2007 al 2013, existe un constante incremento del Producto Bruto Interno (PBI) del país. En especial se puede distinguir que la actividad pesquera en particular, también ha tenido la misma tendencia, pasando a generar 3,679 millones de soles para el año 2013 en su contribución al PBI general.

Tabla 5

#### *Producto Bruto Interno según Actividad Económica 2007 al 2013*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Producto Bruto Interno	319,693	352,719	362,847	415,491	471,658	508,542	542,116
<b>Actividad Económica</b>							
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	19,074	22,904	24,483	26,039	30,053	32,197	32,533
Pesca y acuicultura	2,364	2,354	2,525	2,558	3,953	2,707	3,679
Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos	45,892	44,419	37,890	51,108	69,177	67,083	63,506
Manufactura	52,807	57,481	55,624	64,744	73,225	74,482	78,258
Electricidad, gas y agua	5,505	6,460	6,964	7,241	7,986	8,703	9,470
Construcción	16,317	19,772	21,480	26,130	28,205	33,105	37,053
Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas	32,537	39,013	39,198	44,763	49,398	54,802	59,527
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	15,885	18,211	20,382	22,388	23,521	28,071	30,652
Alojamiento y restaurantes	9,143	10,539	11,689	13,288	15,924	18,461	20,752
Telecomunicaciones y otros servicios de información	8,517	9,391	9,361	10,097	10,873	11,570	12,323
Servicios financieros, seguros y pensiones	10,279	11,793	14,710	16,842	19,306	21,669	24,402
Servicios prestados a empresas	13,555	15,558	16,505	18,685	21,018	23,443	25,554
Administración pública y defensa	13,723	15,379	18,294	19,738	21,547	23,984	26,648
Otros servicios	47,592	50,703	53,506	56,625	60,075	65,323	70,971

*Nota.* Cifras en millones de soles. Adaptado de “Perú: Producto Bruto Interno Según Actividad Económica, 2007 - 2013”, de INEI, 2014.

Sin lugar a dudas, tres de los rubros más importantes en este sentido, la manufactura, el petróleo y los minerales, también han tenido un importante crecimiento y contribuyen en gran medida al PBI nacional. En esa línea es importante encontrar fórmulas que permitan apalancar el uso de servicios Puerto Eten para darle la sostenibilidad que requiere. Revisar el comportamiento de las exportaciones de la región también determina una tendencia en la posible demanda de servicios que pueden ser esenciales para las actividades de Puerto Eten. En el primer trimestre del 2014, las exportaciones de Lambayeque alcanzaron los 101.8 millones de dólares, mostrando un crecimiento del 17.6% respecto al mismo mes en el año

anterior, en los que destaca la exportación del café. Dentro de los productos no tradicionales destacan productos como la palta, el jugo de maracuyá, cortezas de limón, frijoles y uvas, también con un fuerte incremento en la demanda. Los principales países destino de dichas exportaciones son Estados Unidos, Países Bajos y Ecuador entre los 3 más importantes en dicho período (Banco Central de Reserva del Perú, 2015). En lo que refiere la demanda para exportación en las áreas de influencia, Cajamarca exporta principalmente minerales como el oro y cobre, siendo los principales receptores Canadá, Estados Unidos, Alemania y Bélgica (PromPerú, 2015b). Por su parte, la Región San Martín exporta principalmente productos agroindustriales como el cacao orgánico, palmitos y café en grano verde entre otros, siendo Europa el principal mercado receptor (PromPerú, 2015c). Amazonas por su parte exporta principalmente cacao en grano, aceite de oliva y café verde en grano entre otros, siendo Estados Unidos y Europa los principales mercados receptores (PromPerú, 2015d).

Sin embargo, las exportaciones a nivel país si se han visto disminuidas en el primer periodo del 2015, afectadas especialmente por los productos tradicionales como el petróleo, gas y minerales. Tal como se muestra en la *Figura 17*, la tendencia de los años 2014 y 2015 ha sido claramente negativa, por lo que es importante tener en cuenta los rubros de exportaciones que podrían tener mayor o menor demanda para el puerto.

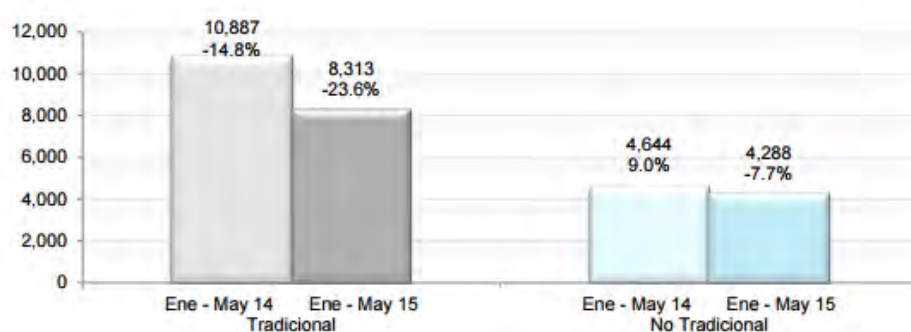


Figura 17. Tendencia de las exportaciones en los años 2014 y 2015. Datos de enero a mayo del 2014 y de enero a mayo del 2015. Los datos mostrados se encuentran en millones de dólares americanos FOB y el porcentaje de variación anual. Tomado de “Exportaciones acumuladas por tipo de productos”, por ADEX, 2015, *Comercio Exterior News* (Informe Julio 2015).



Por otro lado, existe una proyección minera en el área norte del Perú. De manera particular dentro del área de influencia, el Plan Maestro de Lambayeque identificó 4 proyectos generadores de concentrados de cobre que son: (a) Michiquillay, (b) La Granja, (c) El Galeno y (d) Cañariaco Norte. Se estimaron tres escenarios de exportación, teniendo el escenario optimista un valor de 3'500,000 de toneladas anuales, el escenario moderado 2'000,000 de toneladas anuales y el escenario pesimista de 1'000,000 de toneladas anuales (APRL, 2015b). En la *Figura 18* se puede visualizar esta estimación proyectada hasta el año 2,056. Estas estimaciones forman una base económica importante para Puerto Eten.

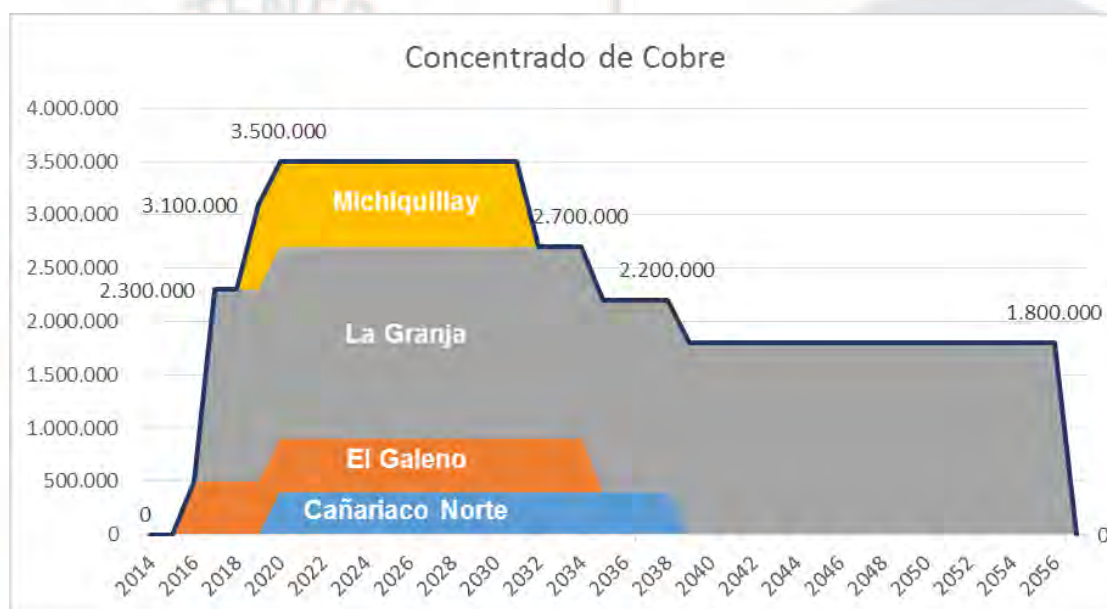


Figura 18. Estimaciones de exportación de concentrado de cobre en el área de influencia. Las unidades para los valores mostrados están en toneladas anuales. Tomado de “Análisis de la Demanda” por APRL, 2015, *Resumen Ejecutivo: Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque*.

### 3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Ministerio de Justicia (2009) mediante Decreto Legislativo N°1022-2008 definió las acciones y responsabilidades referentes al Sistema Portuario Nacional, establece que la Autoridad Portuaria Nacional tiene como objetivo orientar, impulsar, ordenar, planificar, y coordinar el desarrollo, modernización, competitividad y sostenibilidad del Sistema Portuario Nacional. Para este efecto, deberá elaborar, en conjunto con sus dependencias regionales, el

Plan Nacional de Desarrollo Portuario y los planes maestros por cada puerto, los cuales deberán ser presentados ante el Ministerio de Transporte y Comunicaciones. Las Autoridades Regionales informarán anualmente a la Autoridad Portuaria Nacional el cumplimiento de los Planes Maestros por parte de los administradores portuarios de los terminales portuarios de titularidad y uso público bajo su competencia, así como sobre los proyectos, programa y presupuesto para los siguientes años.

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Según la Autoridad Portuaria Nacional (2015a) existen cerca de más de 100 empresas autorizadas que brindan servicios portuarios de: (a) almacenamiento, (b) amarre y desamarre, (c) avituallamiento, (d) buceo, (e) practicaaje, (f) recojo de residuos, (g) remolque, (h) transporte de personas, (i) abastecimiento de combustible, (j) empresas y cooperativas de estiba y desestiba, (k) agencias marítimas y (l) agencias fluviales. Estas empresas son de origen nacional y transnacional, estas últimas reconocidas y actualmente operando en diversas partes del mundo en diversos puertos competitivos.

Según El Comercio (2015f), es necesario implementar regulaciones más estrictas al sistema de estibadores a nivel nacional, Existen mafias que controlan el ingreso del personal dedicado a los servicios de estibado que sobredimensionan el gasto de estos en el sistema portuario y, dando cabida a grupos y mafias que controlan de cierta manera la gestión administrativa del puerto. Delitos como robos de mercaderías, así como paso de drogas en contenedores y embarcaciones son el parte del día a día donde se relaciona al sistema de estibadores. Políticas como un sistema electrónico para seleccionar a este personal por parte del concesionario del Puerto del Callao ha generado diversas reacciones negativas coercitivas en este grupo de gremios, sindicatos y mafias en el puerto afectando la normal gestión administrativa.

### 3.2.5. Influencia del análisis en el Puerto Eten

De lo antes expuesto, existen condiciones en los factores, en la demanda y en la legislación actual que sustentan el desarrollo económico de Puerto Eten. Existen tres anillos viales importantes que conectan a Puerto Eten con la actividad minera y agroindustria: (a) ruta Larán - Cochabamaba en Cajamarca, ruta de 163 kilómetros que conecta Lambayeque con los proyectos mineros de La Granja y Michiquillay; (b) ruta Mochumí - Olmos de 107 kilómetros que conecta con el proyecto de irrigación de Olmos y que también conecta a Lambayeque con la IIRSA Norte hasta Yurimaguas; y (c) ruta de Mocupe - Chicama de 172 kilómetros que conecta a Lambayeque con la zona de influencia de la etapa tres del proyecto Chavimochic. Adicionalmente a estas rutas, existe el proyecto de dorsal norte que proveerá de banda ancha en el servicio de acceso a internet a Lambayeque ofreciendo conectividad a 355 localidades y a 302,000 personas. Estos factores influyen positivamente el establecimiento de Puerto Eten planteado por la APRL.

Existen condiciones de demanda de productos de café, palta, jugo de maracuyá, cortezas de limón, frijoles y uvas producidos en la zona de Lambayeque con destino principalmente a Estados Unidos, Países Bajos y Ecuador. También existe producción de cobre y oro provenientes de Cajamarca y con demanda en Canadá, Estados Unidos, Alemania y Bélgica. Respecto a la región San Martín, los productos que producen tales como cacao orgánico, palmitos y café son demandados en Europa. Amazonas produce cacao en grano, aceite de oliva, café verde que son demandados en Estados Unidos y Europa. Estas condiciones de demanda también son favorables para Puerto Eten, puesto que, a partir del apalancamiento de los mismos, el puerto podrá generar flujos de caja de manera permanente y consistente.

Respecto a las normas legislativas, el estado ha definido, mediante decreto legislativo, las facultades para que la Autoridad Portuaria Nacional elabore, ejecute y controle el Plan

Maestro de Puertos a nivel nacional, apoyado en las autoridades regionales y sustentados al Ministerio de Transportes y Comunicaciones, donde se definen las estrategias, presupuestos y mecanismos de control que fomenten el desarrollo portuario a nivel nacional. El objetivo de esta legislación es el de fomentar la competitividad del país y generar la apertura hacia el comercio exterior. Esto es parte de la estructura que también favorece positivamente al desarrollo de los puertos, en particular de Puerto Eten y su ubicación estratégica.

En el sistema portuario peruano existen diversos proveedores de servicios, los cuales son empresas de renombre de origen nacional e internacional, la calidad de estas empresas ofrece un nivel de competitividad frente a cualquier otro puerto internacional. Sin embargo, existe una problemática en el sistema de estibadores a nivel nacional, donde grupos de sindicatos y gremios promueven actividades y hasta delitos que perturban la eficiente administración de los puertos. Actualmente, existen diversas iniciativas como el empadronamiento electrónico de los estibadores que han sido bloqueadas por estos sindicatos en vías de continuar con sus propios intereses que van en contra de la administración de los puertos. En ese sentido, el puerto tiene sectores de apoyo necesarios para ser implementado, sin embargo, la problemática de los sindicatos es un tema que debe ser atendido oportunamente para que el puerto pueda ser competitivo.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales**

Respecto a los partidos políticos, según lo indicó el JNE (2015), a enero se encuentran 20 partidos políticos debidamente registrados, entre los que destacan Acción Popular, Alianza para el Progreso, Partido Aprista Peruano, Fuerza Popular, Partido Popular Cristiano, Partido Nacionalista Peruano y Solidaridad Nacional entre otros. El panorama político se encuentra nuevamente en la fase cíclica de elecciones presidenciales, en las que Keiko Fujimori lidera la intención de voto a junio del 2015, seguida por Pedro Pablo Kuczynski, Alan García y

Alejandro Toledo (La Prensa Gráfica, 2015). En los recientes gobiernos que ha tenido el Perú, ninguno ha estado exento de ruido político, algo que parece ser un elemento común en los gobiernos peruanos y que según lo sugirió Aquino (2015), esto afecta la percepción del país afectando la inversión y el crecimiento del país.

En lo que se refiere la política fiscal, el Perú ha realizado importantes avances durante los últimos años para afianzar una posición macroeconómica estable. Según la agencia calificadora Fitch Rating, Perú posee los elementos necesarios, como las reservas internacionales, los depósitos del gobierno y el Fondo de Estabilización Fiscal, para emprender una política fiscal más dinámica. Asimismo, el país cuenta con un importante acceso a fuentes de financiamiento internacionales (Semana Económica, 2015). Con relación a esto, el país debe tener habilidad para manejar la presente coyuntura del 2014 y del 2015, en la que se manifestó una desaceleración económica importante, como consecuencia en parte por la desaceleración de China en la demanda de *commodities* (The Economist, 2015a), la inestabilidad de los mercados, como el desplome de la bolsa de china (The Economist, 2015b) y la demora en la inversión en infraestructura por parte del gobierno peruano (Oliveros, 2015). Esto apalanca la necesidad que el país invierta en temas de infraestructura vial, tanto a nivel de carreteras como de vías ferroviarias que permitan impulsar el comercio a través de los puertos.

En referencia al contrabando, el Perú se encuentra en una constante lucha para combatirla. Uno de los principales puntos se da en la frontera con Bolivia, donde existen clanes y mafias que controlan dicha actividad. A todo esto, se suma el lavado de dinero y el narcotráfico que se han incrementado en la zona, tal como lo reportó El Comercio (2015g). El Puerto del Callao por ejemplo también es un punto de contrabando según Gestión (2015b). Tomando en cuenta que este tipo de delito perjudica en gran manera los ingresos del Estado,

el Gobierno es el responsable de dictar medidas que permitan reducirla, y tener en los puertos los controles necesarios para mitigarla.

En lo referente a la informalidad, es un tema que si bien es de índole económico, se ve influenciado por las políticas del país. Según el INEI (2014), la informalidad en el año 2013 dio con mayor frecuencia en los sectores de Agricultura, Pesca y Minería con un 94.8%, Transportes y Comunicaciones con un 81.3%, Construcción con un 76.3% y Comercio con un 73.9%, siendo las empresas 10 trabajadores a menos, las que concentran el 90% de la informalidad. Tal como se muestra en la *Figura 19*, la tendencia del empleo informal ha ido disminuyendo, lo que refleja los esfuerzos que el gobierno central ha ido realizando para mejorar en este tema. En un análisis adicional que afecta la región Lambayeque donde se encuentra el Puerto Eten, INEI (2014) indicó que para el año 2013 ésta se ubicó con un mayor índice de informalidad que el promedio nacional. Se puede observar que los porcentajes son bastante altos, lo cual debería comprometer a que tanto el gobierno central como el gobierno regional de Lambayeque deben sumar esfuerzos para mejorar las condiciones que incentiven a las empresas a formalizar a su personal.

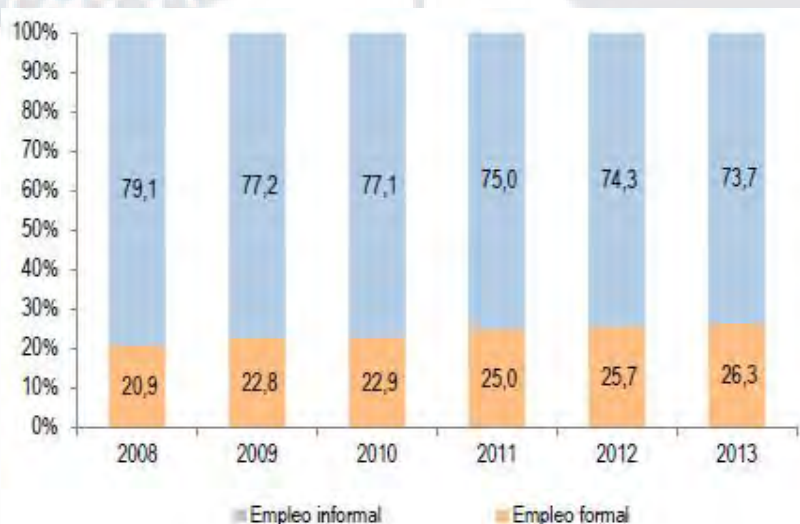


Figura 19. Porcentaje de población ocupada por empleo formal e informal, 2008 al 2013. Tomado de “Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2004-2013”, por INEI, 2014.

En lo que respecta a la legislación arancelaria, la importación de mercaderías está sujeta a aranceles llamados *Ad Valorem* de 0%, 6% y 11% del valor CIF, además del pago del IGV del 18%. Dependiendo de la mercadería, la importación podría estar gravada por el Impuesto Selectivo al Consumo, Derechos Antidumping o Compensatorios. Existen asimismo impuestos adicionales a importaciones de ciertos productos agropecuarios (EY, 2014). De esta manera, el Perú aún cuenta con una legislación arancelaria con un proteccionismo de cierto nivel a productos que se encuentran subsidiados o que se requieren proteger. Estos temas arancelarios son importantes para el puerto, dado siempre existe la posibilidad de generar barreras en los negocios de la zona. En lo que respecta a la exportación, los productos deben ser embarcados en un plazo no mayor a 60 días a partir de la fecha en que se emitió el comprobante, de lo contrario, se grava con el IGV por considerarse como una operación dentro del territorio peruano (EY, 2014).

En lo que refiere a la legislación laboral, el Perú es un país con perfil proteccionista hacia el empleado. Este perfil se asocia a los derechos y legislaciones del trabajador como la jornada de ocho horas, el derecho a 30 días de vacaciones por año, a la compensación por tiempo de servicios, dos gratificaciones anuales, asignación familiar, participación de utilidades y a los derechos irrenunciables entre otros. Sin embargo, en los últimos años, el Perú ha promovido la generación de empleo a través de programas que ayudan a las micros y pequeñas empresas, conocida como la Ley MYPE. Esta ley reglamentada por el Decreto Supremo 008-2008-TR se reduce temporalmente en beneficios a los empleados para impulsar el crecimiento de este tipo de empresas. Adicionalmente a los avances en materia laboral, el Perú trabaja de manera alineada con parámetros internacionales, siendo miembro de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde el año 1919 y habiendo ratificado los ocho convenios fundamentales (OIT, 2015).

La seguridad jurídica para las empresas extranjeras y nacionales también es importante. Existen convenios de estabilidad jurídica, los cuales son firmados por ProInversión como representante del Gobierno Peruano, lo que permite garantizar la estabilidad del régimen legal y tributario. Estos convenios tienen una vigencia de 10 años, exceptuando los de tipo concesión, los cuales tienen una vigencia diferente pactada de acuerdo al plazo de la concesión (EY, 2014).

En lo referente a la variable corrupción, el Perú pasó del puesto 83 al puesto 85 en el ranking de percepción según lo indicó Transparencia Internacional (2014). Esto es un retroceso para el país, dado que indica que se amplía la posibilidad de que los recursos del estado no se utilicen de la manera más justa y equitativa, sino que por el contrario, las personas con acceso a ellos hagan un mal uso de los mismos. A lo largo del último gobierno se han evidenciado casos como el del ex-alcalde de Chiclayo Roberto Torres por malversación de fondos y violación al derecho de sufragio (Perú21, 2015b) o como el caso del ex-presidente de la región Ancash, César Álvarez, el cual se encuentra en manos de la justicia por temas relacionados a sobornos y redes criminales (El Comercio, 2015h). Estas menciones representan tan sólo un pequeño porcentaje de los muchos casos de corrupción que se dan en el país, afectando la habilidad para ejecutar obras que benefician a la población de las regiones.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras**

El panorama económico del Perú según Apoyo Consultoría (2015b) está influenciado principalmente por el sector minero, por los diversos proyectos de inversión privada y pública, por la coyuntura económica internacional de las principales potencias económicas como China y Estados Unidos y por las variables macroeconómicas como la tasa de interés, tipo de cambio, riesgo país entre otros que determinan el crecimiento de la producción nacional y la demanda interna.



El Perú es un país minero por excelencia, lo cual en los últimos años ha llevado a la minería a ser parte importante del producto bruto interno del Perú. Respecto a Lambayeque, las oportunidades económicas están definidas en relación a los tres anillos viales que tiene hacia el norte, centro y sur, que representan vías de entrada y salida hacia importantes proyectos mineros, agroindustriales y de exportación de productos. Hacia el centro de existe la ruta que llega a Cajamarca y que según APRL (2015a) conecta a Lambayeque de manera natural con los proyectos mineros de: (a) Michiquillay, (b) La Granja, (c) El Galeno y (d) Cañariaco Norte. Estos proyectos mineros generarán entre el 2015 y 2025 cerca de 3 millones de toneladas de cobre al año. Las empresas que invertirán son Milpo, Rio Tinto, Yanacocha, entre otras. Actualmente, la macro región norte generó cerca del 13% de la inversión minera. En el 2014 las inversiones mineras en el norte representaron cerca de 13, 452 millones de dólares.

Hacia el sur de Lambayeque existe una oportunidad en la implementación de la tercera etapa del proyecto Chavimochic, el cual mejorará y ampliará el área agrícola de la zona del valle de Chicama. Según Gestión (2014b) el proyecto generará y mejorará 60,000 hectáreas de cultivo, atrayendo capitales de Brasil, Chile, Ecuador, China y Europa para invertir en proyectos agroindustriales. Se estima que para preparación de cultivos se invertirá cerca de 500 millones de dólares, para siembra de productos como espárragos, cultivo de arándanos, paltas entre otros se destinará cerca de 1,800 millones de dólares. Se espera que este proyecto genere cerca de 120,000 empleos formales y genere agroexportaciones por un valor de 2,000 millones de dólares. En la *Figura 20* se puede apreciar el mapa de la tercera parte del proyecto.

Hacia el norte de Lambayeque, Gestión (2014c), indica que existe la oportunidad que representa el proyecto hidráulico de irrigación de Olmos el cual generará 600 millones de dólares de inversión privada y cerca de 1,000 millones de dólares en exportaciones en los

próximos años. El proyecto dará empleos directos de 40,000 puestos de trabajo y 200,000 puestos indirectos, llegando a irrigar a 64,000 hectáreas, inclusive se va a generar una ciudad que va a tener un parque industrial. El proyecto generará exportaciones de palta, quinua, entre otros productos incluyendo la caña de azúcar donde se contempla la producción de etanol. La zona destinada para el proyecto tiene como salida vial natural la ciudad de Lambayeque.



Figura 20. Etapas del proyecto hidráulico y de irrigación de Chavimochic. Tomado de “Etapas y alcance”, por Proyecto Especial Chavimochic, 2015. Recuperado de [http://www.chavimochic.gob.pe/portal/wfrmProyecto\\_Etapas.aspx](http://www.chavimochic.gob.pe/portal/wfrmProyecto_Etapas.aspx)

A través de los principales puertos del norte del país también se cuenta con importaciones para distintas industrias, Según SUNAT (2015) en el año 2014 el Puerto de Salaverry tuvo importaciones por aproximadamente 635 millones de dólares seguido por el

Puerto de Paita el cual tuvo importaciones por 607 millones de dólares y en tercer lugar se encuentra el Puerto de Talara con 488 millones de dólares. Dentro de los productos más importados por el norte del país el producto más destacado es el derivado de petróleo seguido de productos derivados de la soya, maíz duro amarillo, abono, minerales, maquinaria y equipos. Según Perú21 (2015d), La Cámara de Comercio de Lima indico que el Perú importa de Estados Unidos productos derivados del petróleo, maquinaria en general como también cereales como el maíz duro amarillo, también preciso que el valor de las importaciones peruanas cayó en 2.4% en el 2014 luego de un crecimiento constante por cuatro años.

Respecto a la coyuntura de las potencias económicas mundiales, Apoyo Consultoría (2015b) dice que China tiene muchas intenciones de internacionalizarse, esto implica compra de empresas en todo el mundo sobre todo del sector tecnología y minería, así como también la incursión en proyectos de concesión minera y construcción en el Perú. Proyectos como Línea 2 del Metro de Lima, Las Bambas y Toromocho han sido adjudicados a empresas mineras de origen chino. Definitivamente, la evolución de las actividades económicas de China a nivel privado y público tendrá un impacto positivo o negativo en la economía del Perú. Dependerá mucho de las políticas económicas que vaya adoptando el gobierno chino y también de las facilidades que ofrezca el Perú para recibir la inversión extranjera.

La volatilidad del tipo de cambio es una variable importante en los siguientes años, según Apoyo Consultoría (2015b) existe mucha presión para que la moneda norteamericana se aprecie frente al nuevo sol peruano. Desde el 2012 el tipo de cambio ha aumentado en un 27% hasta el 2015. En 2012 el tipo de cambio promedio fue de 2.55 soles por dólar, en el 2013 fue de 2.8 soles por dólar, en el 2014 fue de 2.98 soles por dólar, en el 2015 se espera un promedio de 3.25 soles por dólar y para el 2016 se proyecta 3.4 soles por dólar. El Banco Central de Reserva del Perú se sabe que tiene espacio para seguir interviniendo en el tipo de cambio, pero también lo hará cada vez más a un menor ritmo. La subida del tipo de cambio

favorece al sector exportación debido a que se generan divisas en moneda extranjera y estas cada vez valen más en el Perú, sin embargo, existen muchos otros productores que compran sus materias primas en dólares y se ven afectados con el tipo de cambio el cual les quita competitividad. Adicionalmente, existe todavía un gran número de personas que tienen deudas en dólares las cuales están subiendo su valor conforme aumenta el dólar. Muchas de estas deudas son por tarjetas de crédito y créditos hipotecarios.

En los próximos años se anuncian cifras récords de inversión en telecomunicaciones en Perú. Según Apoyo Consultoría (2015e) en los últimos 5 años la inversión en telecomunicaciones en el Perú creció en un 95%. Para los siguientes 5 años se espera que la inversión anual en telecomunicaciones no baje de los 1,400 millones de dólares anuales. La inversión está principalmente enfocada a concesiones de red dorsales para llevar más cobertura en telecomunicaciones y de banda ancha. Perú es uno de los países con menor consumo mensual promedio de datos móviles en Sudamérica muy por debajo de Chile y Colombia, lo cual da cabida para poder invertir más en telecomunicaciones y aumentar el consumo de datos móviles en la población. Perú también tiene la menor cifra de penetración de teléfonos inteligentes en Sudamérica, tan solo el 20% de la población los tiene y es aquí donde las empresas de telecomunicación esperan invertir para darle acceso a la mayor cantidad de personas al uso de datos móviles. Existe una importante oportunidad a futuro en poder utilizar los datos móviles como mecanismo de conectividad que propicie la producción y el crecimiento.

Con respecto a la tasa de interés, el diario Gestión (2015c) comentó que las políticas que aplique en su tasa de interés la Reserva Federal de los Estados Unidos (FED), tiene directa implicancia en la tasa de interés del Perú, en el tipo de cambio y en la inflación. En el 2008 la FED, en plena crisis, estableció políticas para bajar sostenidamente su tasa de interés para hacer el costo del capital más bajo para toda la población y sus empresas. Esta política

generó que el dólar se devaluará, que los capitales extranjeros salgan de los Estados Unidos y que, acá en Perú, se fortalezca el Nuevo Sol, ingrese capital extranjero a invertir y que la inflación disminuyera debido a que muchos insumos todavía siguen siendo importados y con un dólar más barato frente al sol todos los insumos cuestan menos lo cual se transmite en una inflación menor o baja de precios. Ahora en el 2015, el diario Gestión (2015c), indica que las políticas de la FED están cambiando, quieren fortalecer su moneda y atraer inversión extranjera. En definitiva, el panorama futuro para Latinoamérica es enfrentar un tipo de cambio más alto, fuga de capitales extranjeros, aumento de costos de productos importados y inflación en niveles más altos que años pasados. Dependerá de la capacidad de las reservas nacionales de cada país para afrontar este efecto mediante políticas monetarias locales.

Según el INEI (2015c), el Producto Bruto Interno del Perú mantiene una tendencia de crecimiento decreciente desde el segundo trimestre del 2013. Esta tendencia es similar a la tasa de crecimiento de la demanda interna en el Perú. La caída del precio de los metales, la paralización de proyectos de inversión minera y la falta de liderazgo político han afectado el crecimiento de estas dos variables. En la *Figura 21* se aprecia la evolución de la tasa de crecimiento del Producto Bruto Interno. Respecto al Producto Bruto Interno Per Cápita, el INEI (2015d), indica que actualmente se encuentra alrededor de 17,800 soles al año en relación a una población de 31 millones de habitantes y una población económicamente activa de 16 millones.

Respecto al riesgo país del Perú, según Perú21 (2015c) se encuentra por debajo del promedio de Latinoamérica de acuerdo al Índice de Bonos de Mercados Emergentes el cual mide la diferencia del rendimiento promedio que otorgan los títulos soberanos peruanos frente al rendimiento del bono del Tesoro de Estados Unidos. En la *Figura 22* se aprecia la evolución del riesgo país con respecto a los países de Latinoamérica.

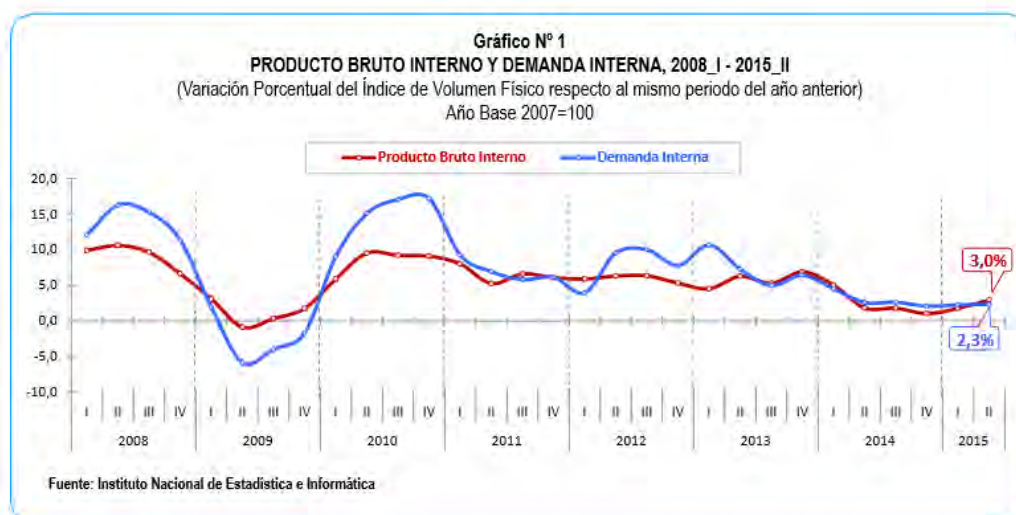


Figura 21. Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2008-2015. Tomado de “Informe Técnico No. 3” por INEI, 2015c.

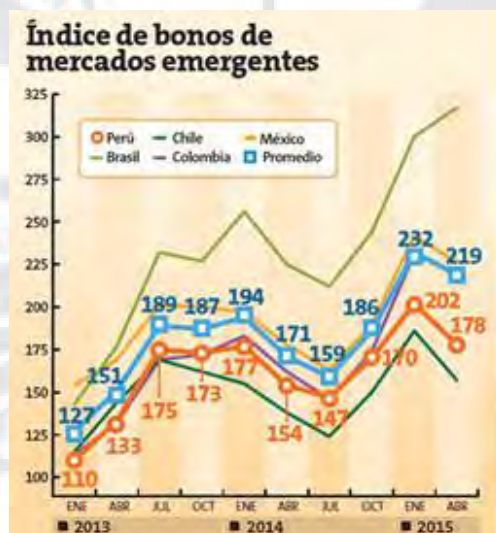


Figura 22. Índice de Bonos de Mercados Emergentes. Tomado de “Perú: Riesgo país está entre los más bajos de Latinoamérica” por Perú21, 2015d. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-riesgo-pais-entre-mas-bajos-latinoamerica-2216465>

### 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas

Según el INEI (2015e), en el 2015 la población estimada a nivel nacional es de 31 millones de personas (ver *Figura 23*), con una tasa de crecimiento del 1.1% y se estima una tasa de crecimiento anual del 0.91% en el año 2025, como se puede observar en la *Figura 24*, en el transcurso de los últimos años el Perú viene con una tendencia a la baja en lo que respecta a tasa de crecimiento poblacional. En lo que respecta a Sudamérica, según el CEPAL (2015), la tasa de crecimiento en el año 2015 es del 1.3% con tendencia a la baja para los

próximos años, llegando en el 2025 a una tasa del 1.0% existiendo diferencias significativas en las tasas de natalidad y mortalidad entre todos los países sudamericanos de acuerdo a la clasificación y análisis realizado por el CELADE en el año 1992, en el cual segmentó a los países sudamericanos en cuatro grandes grupos dependiendo de su tasas de natalidad y mortalidad ubicando al Perú en el grupo tres donde indica una natalidad moderada y baja mortalidad; cabe señalar que dicha clasificación lo relacionan con el desarrollo del país, donde el grupo cuatro es el que tiene comportamientos de natalidad y mortalidad similar a los de los países desarrollados.

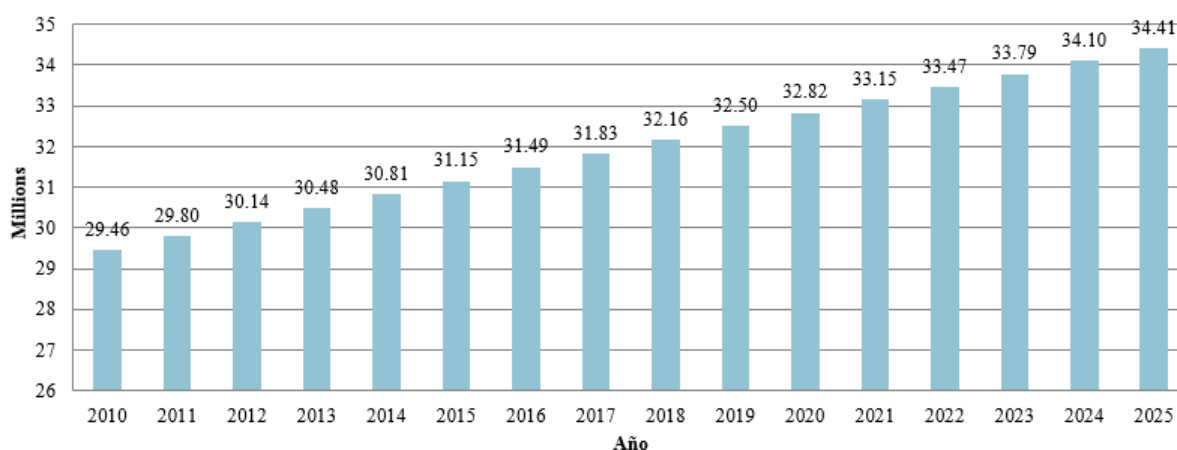


Figura 23. Proyecciones de la población en el Perú hasta el año 2025. Adaptado de “Estimaciones y proyecciones de la población” por INEI, 2015f. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

En lo que respecta la tasa de crecimiento de la población en las regiones del país según el INEI (2015e) entre los años 2010 y 2015 (*Figura 25*), entre las regiones con mayor crecimiento están Madre de Dios con 2.5, Lima con 1.52, Tumbes y Callao con la misma tasa de 1.41, y Tacna con 1.32. Caso contrario se tiene en Junín, Ucayali y San Martín, que tienen una tasa negativa de crecimiento, esto debido a que en dichas regiones se tiene un bajo número de nacimientos y a su vez presentan una alta tendencia a la mortalidad, y como consecuencia se obtienen tasas negativas. Adicionalmente, se puede observar que las regiones costeras en su gran mayoría se encuentran entre las regiones con mayor tasa de crecimiento a diferencia de las regiones de la Sierra y Selva.

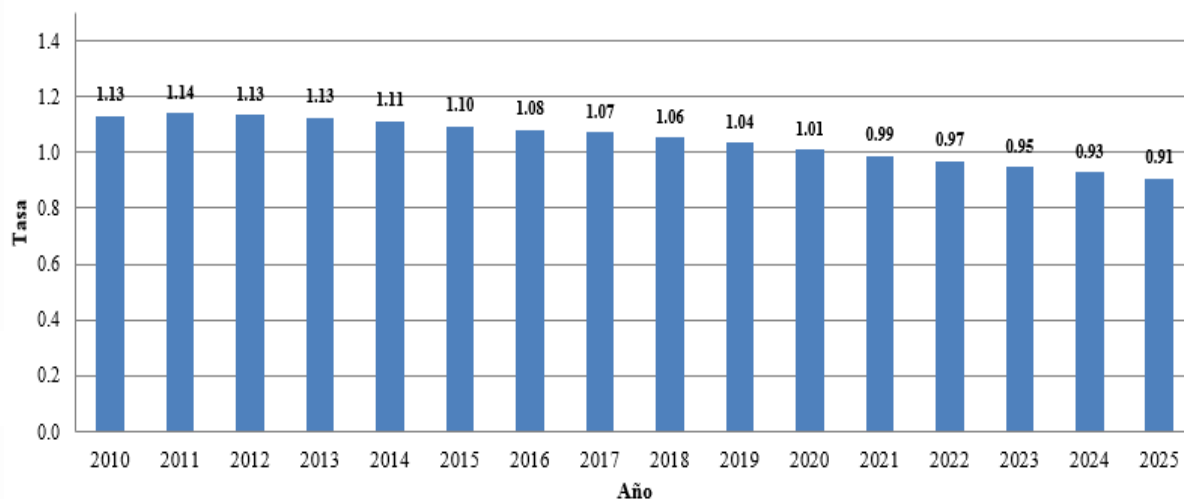


Figura 24. Tasa de crecimiento de la población en el Perú proyectada hasta el 2025. Adaptado de “Estimaciones y proyecciones de la población” por INEI, 2015f. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

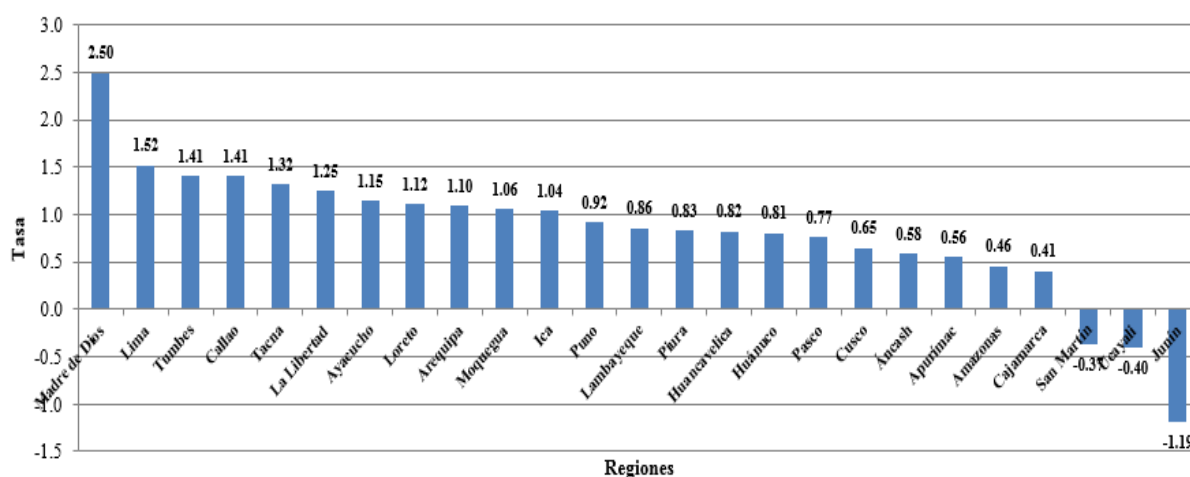


Figura 25. Tasa de crecimiento de las regiones del Perú 2010-2015. Adaptado de “Indicadores demográficos por departamentos 2010- 2015” por INEI, 2015e. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Un indicador importante a analizar y que está directamente relacionado con la tasa de crecimiento de la región es el indicador de la esperanza de vida al nacer, este indicador nos da a conocer la cantidad de años que va a vivir un recién nacido si las variables de mortalidad actuales o vigentes en el momento de su nacimiento no cambian y permanecen invariables en el tiempo. Según el Banco Mundial (2015b), los países con mayor esperanza de vida al nacer en el mundo son Hong Kong y Japón con 87 años, España con 86 años y Francia, Islandia, Corea, Italia, Singapur, Suiza y Liechtenstein con 85 años. En los países Sudamericanos se



puede encontrar que Chile lidera la lista con 83 años, seguido de Uruguay con 81 años, Argentina 80 años, Ecuador 79 años y con 78 años se encuentran Brasil, Perú, Venezuela y Colombia. Ingresando al análisis de las regiones del Perú (*Figura 26*) según el informe del IPE (2015c), en el 2014 la región con mayor esperanza de vida es Lima con 77.4 años, seguido de Ica con 77.2 años, Arequipa 76.5 años, y Lambayeque con 76.2 años. Cabe mencionar que en el año 2005 la esperanza de vida promedio del Perú era de 69.8 años, lo cual nos indica que el Perú está mejorando considerablemente las condiciones y la calidad de vida de los pobladores en los últimos 10 años.

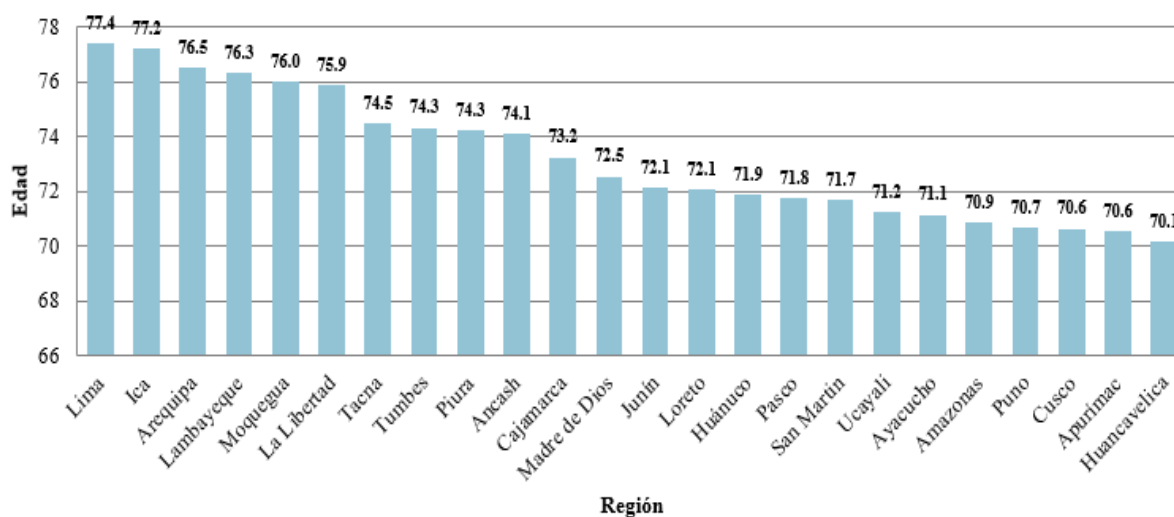


Figura 26. Esperanza de vida al nacer 2015. Adaptado de “Esperanza de vida al nacer 1970 - 2015” por IPE, 2015c. Recuperado de <http://ipe.org.pe/estadisticas>

La calidad de vida puede ser medida de manera cuantitativa y cualitativa, según Velarde y Avila (2002) la evaluación está comprendida por varias variables como el estilo de vida de la persona, vivienda, estudios, empleo y la situación económica. Adicionalmente, se debe considerar temas de valores, las perspectivas de la persona y la sensación de bienestar que experimenta la persona en el conjunto de variables antes mencionadas.

Para el desarrollo de un país es de vital importancia analizar el nivel educativo de su población, un dato base es la tasa de analfabetismo que en el Perú está estimada en un 6.2% de la población total y está dividida en las siguientes regiones de acuerdo a la *Figura 27*,

como se puede observar existe una notoria diferencia en la descentralización y el alcance de la educación en las zonas más alejadas de las distintas regiones del país.

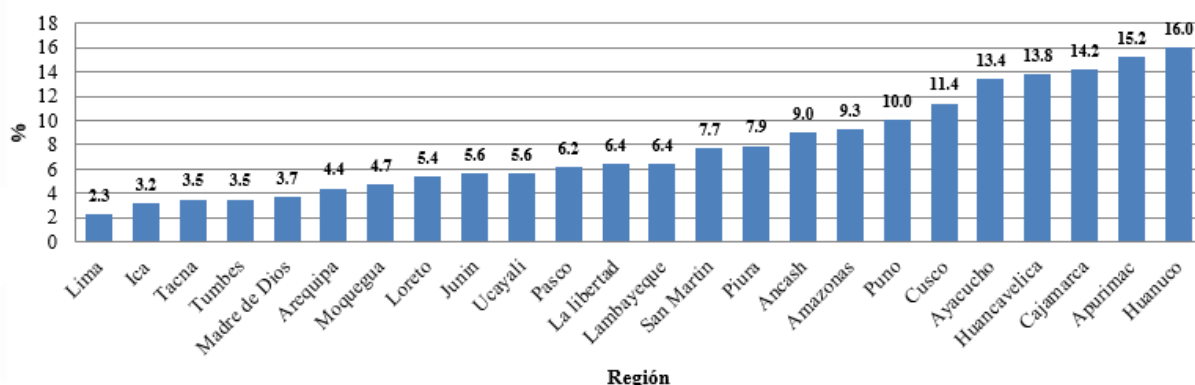


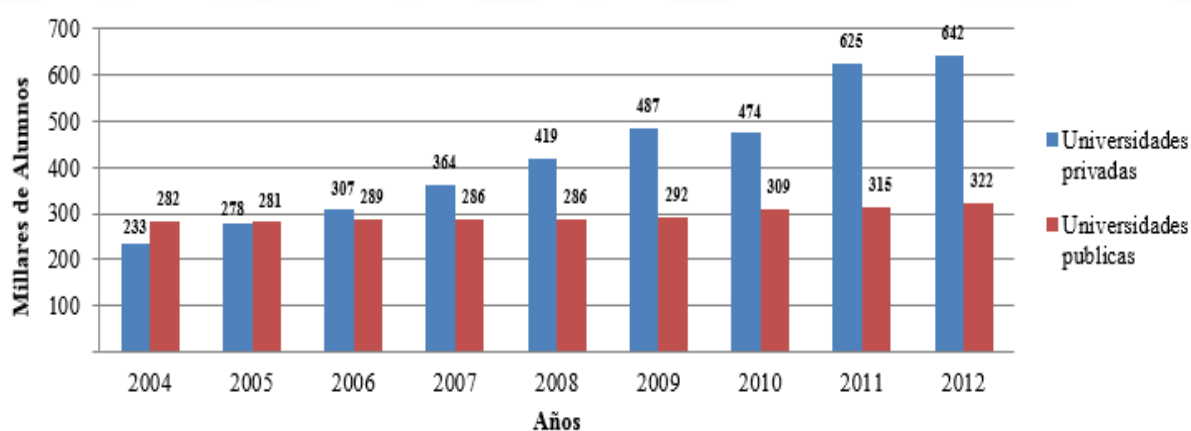
Figura 27. Tasa de analfabetismo por región. Adaptado de “Índice de competitividad regional” por IPE, 2015b. Recuperado de <http://ipe.org.pe/estadisticas>

En lo que respecta a la educación primaria en el Perú, según el IPE (2015c), el 93% de los pobladores que están dentro del rango de edad que les corresponde dicha educación están inscritos para recibir la educación primaria, con lo cual, se puede indicar alta participación de la población. El Ministerio de Educación (2015a) lanzó en el 2015 una campaña llamada “Con secundaria completa sí la haces”, la cual tiene como objetivo fomentar entre los adolescentes el compromiso para terminar la educación secundaria como también fomentar para que sigan carreras superiores y que puedan mejorar su calidad de vida. En el Perú, son casi tres millones los adolescentes en edad de cursar la educación secundaria. Al menos 18 de cada 100 no asiste a clases, convirtiéndose en un grupo poblacional particularmente vulnerable. La mitad de ellos vive en situación de pobreza. En la zona rural, 26 de cada 100 no van a la escuela (Ministerio de Educación, 2015b).

Otra campaña importante que está realizando el Ministerio de Educación en conjunto con el PRONABEC, que va de la mano con la anterior campaña es Beca 18, la cual financia estudios de pregrado en universidades e institutos tecnológicos públicos o privados, nacionales o extranjeros a estudiantes egresados de instituciones educativas públicas con alto rendimiento académico y bajos recursos económicos. Teniendo como requisitos mínimos

tener 15 de promedio en sus últimos 3 años de estudios secundarios para postular a universidades y 13 de nota para postular a institutos técnicos (PRONABEC, 2015).

Adicionalmente a dicha campaña, a partir del año 2008 se incrementaron considerablemente (*Figura 28*) los alumnos inscritos en universidades privadas, esto como consecuencia de la creación de decenas de nuevas universidades a nivel nacional a costos accesibles, lo cual está incentivando a que los jóvenes continúen estudios superiores en las distintas carreras que requiere el mercado.



*Figura 28. Alumnos inscritos en universidades por años.* Adaptado de “Alumnos inscritos en universidades privadas y públicas” por INEI, 2015g. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Otro punto relevante para poder mejorar la calidad de vida de las personas es la salud pública y los accesos que ellos tienen a los seguros médicos. En la actualidad las regiones cuentan con déficit de centros de atención como se muestra en la *Figura 29*, en la cual puede observar que aunque se tengan centros de salud, no necesariamente la población cuenta con seguros para poder atenderse en dichos centros, lo cual complica más la atención de la población ya que para ser atendido debe de realizar un pago. El Ministerio de Salud (2015) cuenta con distintas campañas como: (a) Somos Lecheros, (b) Bajas temperaturas, (c) Comparte algo de ti, (d) Maternidad Saludable, (e) Neumonía, (f) Nutri wawa y otras campañas puntuales por estaciones del año o plagas mundiales. También indican que durante el 2011 y 2015 se ha inaugurado un hospital nacional que es el Hospital del Niño en Lima,

cinco hospitales regionales, 16 hospitales provinciales y 108 centros de salud a nivel nacional. Para el 2016 estiman entregar tres hospitales nacionales ubicados en Lima, ocho hospitales regionales, 14 provinciales y 26 centros de Salud.

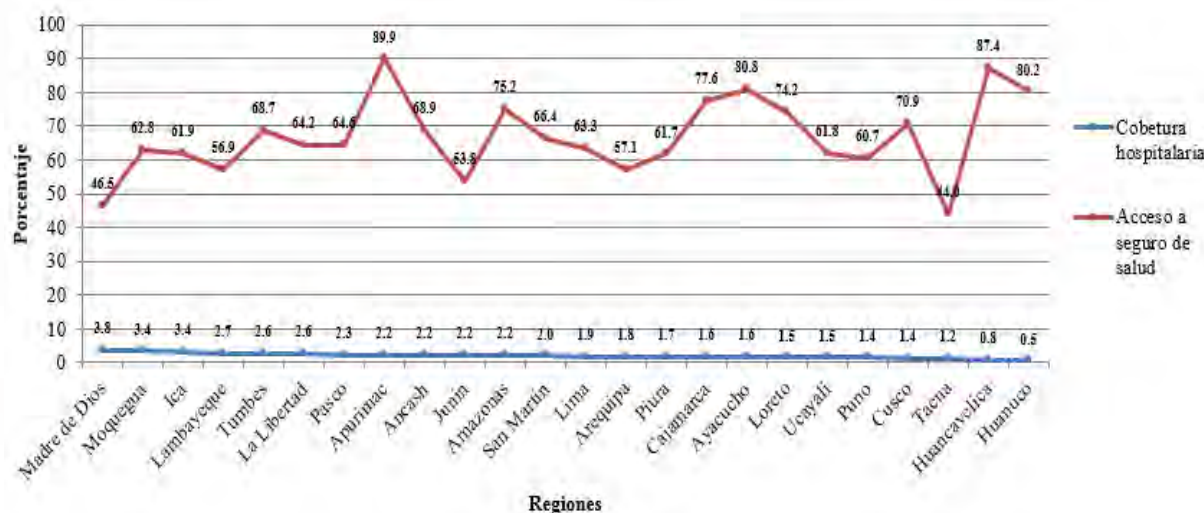


Figura 29. Cobertura hospitalaria vs acceso a seguros de salud. Adaptado de “Cobertura hospitalaria” y “Acceso a seguros de salud” por INEI, 2015h. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

En cuanto al ingreso promedio del peruano, según el IPE (2015d) para el 2014 fue de S/ 1,242, no siendo de manera proporcional en las distintas regiones ya que como se puede observar en la *Figura 30* los ingresos de las regiones son heterogéneos. La única similitud entre ellos es que entre el 2012 y 2014 en su gran mayoría han presentado aumentos en sus ingresos promedio alineados con la inflación que presentó el país. Los ingresos del género masculino en promedio es un 50% mayor al que recibe el género femenino, destacando que el incremento anual salarial es mayor en el género femenino que el masculino (INEI, 2015i).

La diferencia de género en el Perú aún presenta brechas importantes en todos los aspectos, no sólo en el tema salarial como se indicó anteriormente sino también en otros ámbitos como lo indica el INEI (2015j). En lo que respecta al grupo de la población que al menos tienen educación primaria, se indica que el 56.4% de total de la población de género femenino tienen educación primaria a diferencia del género masculino que tiene un 68.8%.

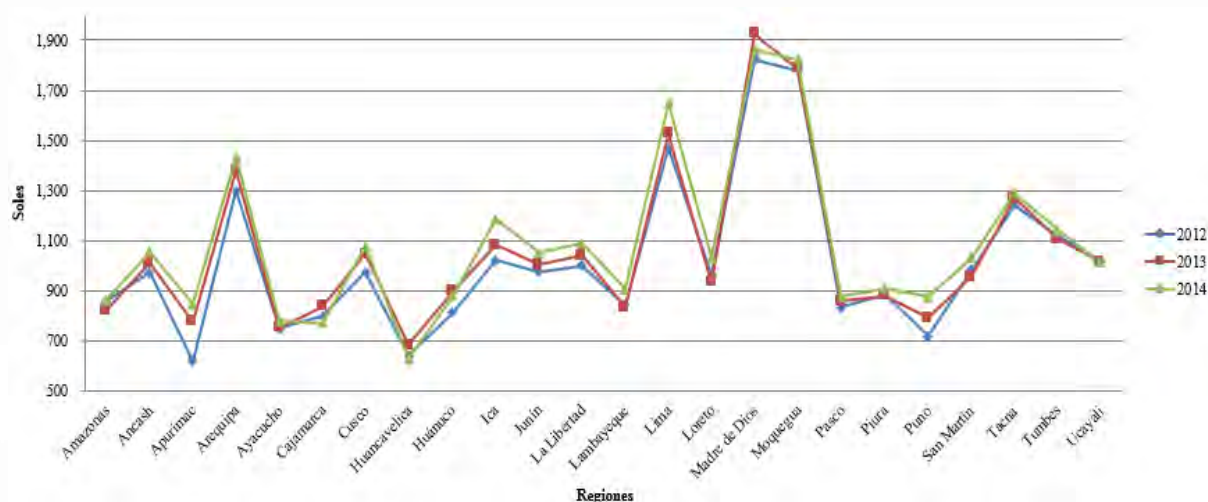


Figura 30. Promedio de ingresos por región 2012 – 2014. Adaptado de “Nivel de ingreso por trabajo” por IPE, 2015e. Recuperado de <http://ipe.org.pe/estadisticas>

Otro indicador representativo es la participación de los géneros en la fuerza laboral, se indica que la participación del género masculino es del 82% y para el género femenino es de tan solo 64.5% una diferencia de casi 17% entre los géneros.

En el Perú existen más de 1'500,000 de pequeñas y medianas empresas (PYMES), de las cuales el 47% se concentran en Lima seguida de Arequipa con 5.7%, y La Libertad con el 5.2%. Como se puede observar en la Tabla 6, a nivel País el 70.5% tiene menos de 10 empleados, 15.1% tienen de 11 a 100 empleados, 2.9% tienen de 101 a 150 empleados y finalmente 11.5% de las empresas tienen de 251 a más empleados, con lo cual se puede observar que las PYMES representan una gran fuerza laboral en el país. Para poder mostrarlo gráficamente se utiliza el análisis de la tasa de generación de empresas, la cual utiliza un indicador relativo para establecer comparaciones entre regiones de distinto tamaño y esta será definida como la relación entre el número de PYMES formales y la población económicamente activa ocupada. Esta tasa representa el porcentaje de la PEA ocupada que ha elegido ser conductor de una PYME formal (Ministerio de la Producción, 2013). La Tabla 7 nos muestra que la tasa de generación de empresas ha ido en aumento en los últimos años siendo, las regiones de Lima, Madre de Dios, Tacna, Moquegua y Arequipa las que cuentan con un mejor promedio en el año 2013.

Tabla 6

*Cantidad de Trabajadores Distribuidos por Grupos de Interés*

Regiones	Cantidad de trabajadores				Total
	2 a 10	11 a 100	101 a 250	251 a más	
1 Amazonas	92.4	4.7	0.2	2.7	100
2 Ancash	81.2	9.5	2.0	7.3	100
3 Apurímac	91.8	5.2	0.4	2.6	100
4 Arequipa	61.5	19.0	2.4	17.1	100
5 Ayacucho	90.8	7.3	0.3	1.6	100
6 Cajamarca	90.9	4.8	0.6	3.7	100
7 Callao	41.3	26.6	6.8	25.3	100
8 Cusco	86.4	8.6	0.5	4.5	100
9 Huancavelica	92.5	3.9	0.5	3.1	100
10 Huánuco	91.2	6.5	0.6	1.7	100
11 Ica	59.2	13.5	5.0	22.3	100
12 Junín	81.1	9.1	2.0	7.8	100
13 La Libertad	71.8	14.4	3.1	10.7	100
14 Lambayeque	72.6	13.5	3.2	10.7	100
15 Lima	51.1	25.0	5.1	18.8	100
16 Loreto	83.6	9.4	1.9	5.1	100
17 Madre de Dios	86.4	8.8	1.0	3.8	100
18 Moquegua	70.9	10.1	2.0	17.0	100
19 Pasco	82.5	7.9	1.5	8.1	100
20 Piura	73.6	11.8	2.3	12.3	100
21 Puno	87.3	9.0	1.2	2.5	100
22 San Martín	84.0	9.5	1.6	4.9	100
23 Tacna	80.5	11.1	1.3	7.1	100
24 Tumbes	73.4	16.3	2.1	8.2	100
25 Ucayali	81.7	12.1	2.9	3.3	100
Total	70.5	15.1	2.9	11.5	100

*Nota:* Números en unidades. Adaptado de “Las MiPYMES en cifras 2013” por Ministerio de la Producción, 2013. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/#>

Adicionalmente, cabe indicar que la seguridad de la población es importante para poder mejorar su calidad de vida a través del bienestar y tranquilidad que puedan percibir las personas. Según el INEI (2015k) en todo el Perú se registraron 268,018 denuncias de distintos tipos de delitos. Esta cifra cada vez va en aumento como se puede observar en la Tabla 8, y los tipos de delito que tienen mayores denuncias son contra el patrimonio, contra la vida, la salud y la seguridad pública. Según una encuesta realizada por El Comercio (2015i) nueve de cada diez ciudadanos no se sienten seguros en Lima y tres de cada diez limeños dicen haber sido víctimas de delincuencia en los últimos 12 meses.

En lo que respecta a la delincuencia en las regiones del Perú, la que presenta la mayor cantidad de denuncias es Lima con 124,436 seguida por Arequipa con 14,041, La Libertad 14,037, Callao con 12,067, Lambayeque con 11,493, y Piura con 11,352 (INEI 2015k).

Tabla 7

*Tasa de Generación de Empresas según Regiones del 2009-2013*

Región	2009	2010	2011	2012	2013	Promedio
Amazonas	2.9	3.1	3.2	3.4	3.7	3.3
Ancash	6.1	6.4	7.0	7.0	7.6	6.8
Apurímac	3.2	3.4	3.8	4.1	4.7	3.8
Arequipa	10.9	11.2	11.6	12.2	12.9	11.8
Ayacucho	3.6	3.9	4.2	4.6	5.0	4.3
Cajamarca	2.7	3.0	3.4	3.7	4.0	3.4
Callao	8.1	8.3	8.7	8.7	9.6	8.7
Cusco	5.6	6.0	6.4	6.9	8.1	6.6
Huancavelica	1.7	1.8	2.1	2.1	2.4	2.0
Huánuco	3.4	3.6	3.9	4.1	4.6	3.9
Ica	7.4	7.7	8.2	8.7	9.6	8.2
Junín	6.2	6.5	6.8	7.2	8.1	7.0
La Libertad	6.8	7.0	7.6	7.7	8.8	7.6
Lambayeque	6.6	6.9	7.4	7.6	8.5	7.4
Lima	12.3	12.6	13.1	13.2	14.9	13.2
Loreto	4.5	4.8	5.1	4.8	5.3	4.9
Madre de Dios	9.5	9.6	10.5	13.3	13.8	11.3
Moquegua	9.2	9.3	10.1	9.7	10.5	9.8
Pasco	5.0	5.0	5.7	5.6	6.4	5.6
Piura	5.0	5.3	6.0	6.1	6.8	5.8
Puno	2.9	3.0	3.2	3.5	4.0	3.3
San Martín	4.9	4.9	5.2	5.8	6.4	5.4
Tacna	12.2	12.2	12.9	13.6	14.7	13.1
Tumbes	7.1	7.5	8.1	8.4	9.1	8.0
Ucayali	6.3	6.5	7.0	7.2	8.5	7.1
Total	7.6	7.9	8.4	8.6	9.6	8.4

*Nota:* Números en unidades. Adaptado de “Las MiPYMES en cifras 2013” por Ministerio de la Producción, 2013. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/#>

Coincidentemente estas son las regiones con mayor población y a su vez son las ciudades más representativas del Perú en lo que respecta comercio y negocios.

Otro tema relevante para el crecimiento del país son los conflictos sociales, Según la Defensoría del Pueblo (2015a) en junio del 2015 se registraron 210 conflictos sociales a nivel nacional, de los cuales 141 de ellos son por temas socio ambientales de los cuales 93 son proyectos mineros y 21 del sector hidrocarburos. Entre ellos los más sonados en el 2015 son el proyecto Tía María y el Lote 192. Este tipo de conflictos traen consigo múltiples problemas económicos, sociales y de inversión. En el departamento de Lambayeque actualmente existen cuatro conflictos sociales de los cuales dos están latentes y dos no al diálogo, siendo una de las regiones que presenta menos conflictos sociales. Las que presentan mayor cantidad de conflictos son Ancash, Puno y Apurímac con 21 cada una de ellas.

Tabla 8

*Delitos Registrados según Tipo*

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 P/
Contra la vida, el cuerpo y la salud	19,931	18,501	19,171	20,376	22,285	24,244	28,629	29,497
Contra la familia y la persona	1,473	1,207	1,494	1,744	1,306	1,760	2,465	2,280
Contra la libertad	10,131	10,532	11,441	10,464	8,686	11,292	13,185	13,212
Contra el patrimonio	105,905	96,035	99,997	108,062	123,723	139,263	167,554	179,163
Delitos tributarios	786	1,003	1,053	755	615	675	511	339
Contra la fe pública	1,758	1,810	1,936	1,749	1,900	1,608	2,227	2,065
Contra la seguridad pública	7,224	9,619	11,180	11,247	16,345	19,653	28,922	34,398
Contra la tranquilidad pública	564	448	300	470	375	421	630	292
Contra la administración pública	1,644	1,161	1,300	1,400	1,707	1,809	2,329	2,358
Pandillaje pernicioso	243	256	312	352	254	1,522	1,244	302
Otros delitos	3,396	3,633	3,376	4,229	4,152	3,662	6,133	3,446
Total	153,055	144,205	151,560	160,848	182,384	207,311	255,461	268,684

*Nota:* Adaptado de “Cuadro de delitos registrados según tipo”. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/>

En lo que respecta al tema cultural, el Perú es un país con grandes riquezas culturales. En el 2015 el Perú se ubica en el puesto 58 del ranking mundial de competitividad en turismo del Foro Económico Mundial, ascendiendo 15 lugares y ubicándose en el séptimo puesto en lo que respecta a Latinoamérica y Caribe, dentro de los puntos más destacados son las riquezas naturales y culturales, apertura internacional, infraestructura de servicio turístico y priorización de viajes y turismo. Por el contrario, los puntos más bajos en competitividad en turismo son sostenibilidad ambiental, precios competitivos, seguridad, infraestructura portuaria y terrestre (RPP, 2015).

En el año 2010 mediante la Ley N° 29565 la Presidencia de la República creó el Ministerio de Cultura en la cual se le da injerencia sobre las siguientes áreas: (a) patrimonio cultural de la nación, material e inmaterial; (b) creación cultural contemporánea y artes vivas; (c) gestión cultural e industrias culturales; y (d) pluralidad étnica y cultural de la nación. A través de dicho ministerio se generan distintos proyectos de interés nacional y de protección a la cultura. En la actualidad tienen distintos proyectos encaminados como el proyecto especial



Naylamp en Lambayeque, Proyecto especial complejo arqueológico Chan Chan, proyecto especial Marcahuamachuco, entre otros (Ministerio de Cultura, 2015a). Según el INEI (2015l) en el año 2013 se registraron 2'671,540 visitantes nacionales y extranjeros a los museos y centros arqueológicos en el Perú, siendo los departamentos con mayores visitas Lima, Cusco, Lambayeque y La Libertad.

Existen vestigios de las culturas incas en distintas partes del país por ello existe la Dirección General de Defensa del Patrimonio Cultural (Ministerio de Cultura, 2015b) quienes tienen como objetivo la defensa y protección, recuperación, repatriación, vigilancia y custodia de los bienes culturales pertenecientes al patrimonio cultural de la Nación. A su vez, tienen la responsabilidad de dirigir, regular, y verificar el cumplimiento a las normas de protección al patrimonio cultural de la Nación. Dentro del marco legal de protección al patrimonio se cuenta con artículos que protegen las zonas con restos arqueológicos protegidos actualmente o las nuevas zonas descubiertas. En la región Lambayeque existen seis museos arqueológicos de sitio como el Museo Arqueológico Nacional Brüning, Museo Nacional Tumbas Reales de Sipán, Museo Nacional Sicán, Museo de Sitio Huaca Rajada – Sipán, Museo de Sitio Túcume y el Museo de Sitio Chotuna - Chornancap. En la actualidad existe el proyecto Naylamp y tiene como objetivo seguir repotenciando los patrimonios arqueológicos de la región Lambayeque.

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas**

La tecnología está presente en toda industria y para este sector en lo referente a puertos no es la excepción. Se puede mencionar que la tecnología ha evolucionado a pasos enormes en las últimas décadas y que desafortunadamente en la mayoría de puertos en el Perú no se ha desarrollado al nivel que se desearía para tener puertos competitivos a nivel regional y menos aún a nivel global. Según la Organización Mundial del Comercio (WTO, 2015), se estima que más del 90% del comercio internacional se realiza vía transporte

marítimo y por ello, la importancia de seguir mejorando la eficiencia de tiempo que conlleva a un menor costo para los comerciantes (compradores y vendedores). En la actualidad, el principal puerto del Perú, el Puerto del Callao no es lo suficientemente competitivo comparado al Puerto de Valparaíso en Chile y dista mucho más de los puertos más grandes a nivel mundial, como por ejemplo el Puerto de Rotterdam en Holanda, o el Puerto de Singapur. Evidentemente, la principal razón de estar muy por detrás es la falta de inversión de parte del Gobierno y de inversionistas privados que no han visto oportunidades concretas por carencia de verdaderos proyectos para mejorar el sistema portuario en el Perú, proyectos serios con sólidos planeamientos estratégicos, ni estudios bien analizados que brinden confianza en el largo plazo.

El uso de las TIC debería ser parte fundamental como soporte al puerto, en ese sentido se hace imprescindible el uso de sistemas de información especializados que faciliten la operatividad en las diversas necesidades, como por ejemplo para el manejo automatizado de grúas para la carga y descarga de contenedores, el control e inventario de los mismos, sistemas de seguridad y vigilancia de las instalaciones portuarias, sistemas automatizados de fajas transportadoras de minerales y otros.

Los equipos de comunicación y ubicación geo-referencial, el uso de la Internet y GPS han reemplazado a los antiguos medios de comunicación como el telégrafo, que décadas atrás era el único medio para comunicarse de manera remota en alta mar. Las grandes grúas mecánicas para la carga y descarga de los contenedores han sido reemplazadas por equipos hidráulicos con cada vez mayor rapidez y que son operadas desde un único punto de control centralizado, generalmente ubicados en la torre o edificio de operaciones en el mismo puerto. La seguridad en los buques y en las instalaciones de los puertos es también un aspecto fundamental, por ello los sistemas de monitoreo con innumerables cámaras distribuidas a través de todos los lugares permiten el seguimiento continuo ante cualquier incidencia que

pueda presentarse. Otro aspecto en el que ha ayudado la tecnología es el uso de los rayos X para identificar el contenido de carga de los contenedores sin tener que abrirlos uno a uno, con esto se puede reducir mucho el tiempo de inspección de los contenedores que antiguamente debían ser revisados manualmente. Finalmente, la tecnología en los procesos administrativos de las empresas transportadoras marítimas se ha hecho más eficiente con el uso de herramientas y sistemas de información que les permite llevar el registro de los miles de contenedores, su contenido y gestionar todos los clientes a quienes brindan servicio de transporte de mercaderías a través de los diferentes puertos a nivel global.

Es importante considerar que dependiendo del uso o propósito que vaya a tener el puerto, existen diferentes tecnologías que pueden ser utilizadas para ello. En ese sentido, el tipo de puerto y su uso deberá ser definido y decidido como parte del desarrollo del planeamiento estratégico. Dentro de los usos más comunes para un puerto se puede mencionar: de carga/descarga de contenedores, de pesca artesanal o de grandes volúmenes, y de tránsito de pequeñas o grandes embarcaciones.

Como se mencionó líneas antes y dado que es conocido que la mayor cantidad del comercio internacional se hace a través del transporte por vía marítima, esencialmente por el hecho de reducir cada vez más los costos de transporte, habrá un enfoque en los componentes más importantes para los puertos de carga/descarga de contenedores. Los dos componentes que buscan mejorar constantemente sus capacidades son dos: las embarcaciones, en términos de buscar aumentar la capacidad de transporte, y las grúas, que buscan reducir el tiempo de operación de carga/descarga de contenedores.

Existen en el mercado diversas compañías fabricantes de grúas especializadas para la carga/descarga de contenedores en los puertos y estas varían dependiendo de las necesidades, la demanda, y los requerimientos en términos de tiempo y eficiencia. Dos de las grandes

compañías fabricantes son la alemana Liebherr y la finlandesa Konecranes. Las principales funciones y características técnicas son las que se listan a continuación en la Tabla 9.

Existen diferentes tipos de buques de transporte marítimo de acuerdo a la carga que movilizan: (a) buques petroleros y de hidrocarburos, (b) buques graneleros, (c) buques de contenedores, y (d) buques de transporte de plataformas. Los buques actuales son capaces de transportar miles de toneladas debido a su tamaño y capacidad, y cada vez con menor intervención humana dado que su conducción y operación se ha sistematizado y automatizado en gran medida. En cuanto a las embarcaciones utilizadas para la carga de contenedores comúnmente se les conoce como Panamax y Post Panamax. Esta definición se refiere a que las embarcaciones Panamax son las que poseen unas dimensiones estándar y por ello pueden transitar por el canal de Panamá, mientras que las Post Panamax poseen unas dimensiones mayores al ancho del canal lo que les impide el paso. Las dimensiones de las embarcaciones Panamax y Post Panamax se detallan en la *Figura 31*.

Las naves especializadas para el transporte de contenedores ha evolucionado mucho en cuanto a la capacidad de carga, según Ashar y Rodrigue (2012), las primeras naves de transporte de contenedores que fueron fabricadas desde 1956 eran capaces de transportar entre 500 y 800 TEU, la siguiente generación que fue fabricada a principios de 1970 era capaz de transportar entre 1,000 y 2,500 TEU. Las primeras naves llamadas Panamax fueron fabricadas a principios de 1980 y tuvieron capacidades de transporte entre 3,000 y 3,400 TEU, la generación posterior llamada Panamax Max, que nace a partir del año 1985, tuvo una capacidad de transporte entre 3,400 y 4,500 TEU. Las naves Post Panamax aparecen en 1988 con una capacidad de transporte entre 4,000 y 5,000 TEU; y poco más de una década a partir del año 2000 fueron creadas las naves Post Panamax Plus con capacidades de carga entre 6,000 y 8,000 TEU. La siguiente generación de naves llamada New Panamax fue creada para poder cruzar el canal de Panamá considerando las ampliaciones que vienen siendo trabajadas

Tabla 9

*Principales Funciones y Características Técnicas de las Grúas*

Funciones y características técnicas de las grúas de carga de contenedores
Duraciones de ciclo cortas gracias a las altas velocidades de traslación de carro y de elevación (elevación de 70/175 m/min y traslación de carro hasta 240m/min)
Las traslaciones de carro y grúa y la elevación simultáneas son estándar
Funcionamiento de doble elevación de hasta 65 toneladas. (2 x 32,5 t)
Funcionamiento de elevación en tándem de hasta 80 toneladas. (2 contenedores x 40 t)
Los sistemas de control de velocidad más modernos (sistema conductor a corriente continua o alterna de Liebherr)
El sistema altamente desarrollado de control de la grúa y de vigilancia "Visuscan" aporta datos extensos de funcionamiento y de rendimiento
Sistema mecánico comprobado para la amortiguación pendular de la carga
Elevados datos de fiabilidad y disponibilidad con "valores medios de compensación por pérdidas" de menos del 0,5 % por año
Detección de fallos y ayuda para el mantenimiento llevados a cabo directamente por el fabricante a través de módem y de conexión RF/LAN
La grúa tiene una estructura de acero estable y de movimiento rígido de alta calidad

*Nota:* Tomado de "Grúas pórtico para la carga de contenedores" por Liebherr, 2015. Recuperado de [http://www.liebherr.com/MCP/es-ES/region-US/products\\_mcp.wfw/id-11605-0/measure-nonMetric](http://www.liebherr.com/MCP/es-ES/region-US/products_mcp.wfw/id-11605-0/measure-nonMetric)

y que se espera estén culminadas este año 2015, la capacidad de estas naves es de 12,500 TEU. Las últimas dos generaciones de naves para transporte de contenedores aparecieron en el año 2006 y fueron llamadas Post New Panamax con una capacidad de 15,000 TEU; la de mayor capacidad fue la llamada Triple E que se fabricó en el año 2013 con una capacidad de carga de 18,000 TEU.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales**

Desde hace varias décadas a nivel mundial el tema del cuidado del medio ambiente y otros temas ecológicos es considerado como un punto muy relevante para el desarrollo de las naciones, instituciones, comunidades y personas. El tema de la ecología abarca distintos ámbitos y a nivel mundial existen grandes organizaciones que promueven a través de

distintos proyectos en distintos países del mundo el cuidado del medio ambiente y cada una de ellas está enfocada en distintos aspectos del medio ambiente y la ecología entre las

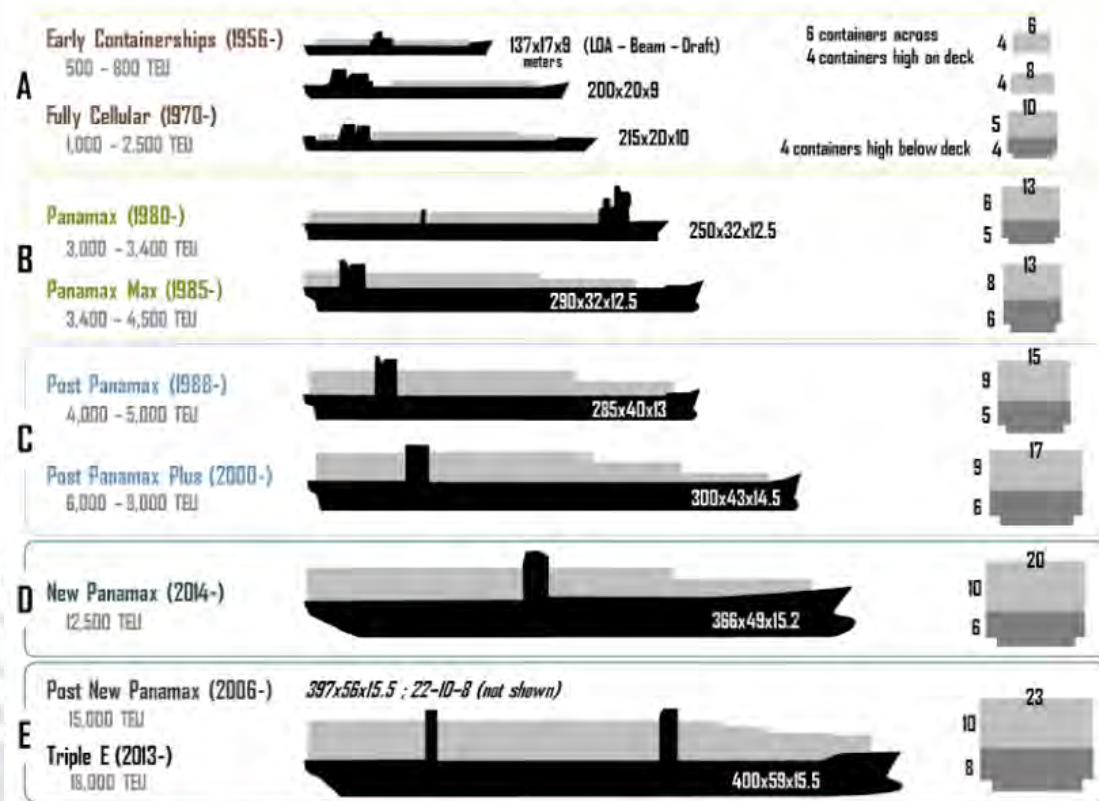


Figura 31. Evolución de los navíos de contenedores. Tomado de “The Geography of Transport Systems” por Ashar y Rodrigue, 2012.

organizaciones más reconocidas a nivel mundial está el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, 2015) fundada en el año 1961 y tiene como objetivo desarrollar distintos proyectos para salvar el planeta y están enfocados en temas de cambio climático, reducción de impactos ambientales y el cuidado de los recursos limitados. Otra organización importante a nivel mundial es Greenpeace que fue creada en el año 1978 unificando esfuerzos de grupos de personas en distintos países con el objetivo el cuidado de los recursos naturales no solo a través de distintos proyectos sino también a través de cambios en los procesos o recursos utilizados dentro de empresas privadas (Greenpeace, 2015). Estas y otras organizaciones a nivel mundial tienen operaciones en Sudamérica y en el Perú buscando siempre la protección y preservación del medio ambiente de manera sostenida.

En el Perú existen conflictos socio-ambientales en distintas regiones, según el informe del mes de junio 2015 de la Defensoría del Pueblo (2015a). En el Perú existen 210 conflictos sociales de los cuales 141 de ellos son por motivos socio-ambientales, de los cuales los más relevantes son 93 de ellos son por minería, 21 por hidrocarburos y 10 por energía. En el departamento de Lambayeque se cuenta con 1 conflicto socio ambiental del año 2012 entre la comunidad campesina San Juan de Kañaris y la empresa Cañariaco Copper Perú S.A. quienes se oponen a la actividad minera por temor a la contaminación del ambiente, este conflicto se encuentra sin dialogo (Defensoría del Pueblo, 2015b), como se puede apreciar estos conflictos se generan en su mayoría por la desaprobación por parte de las comunidades aledañas a las empresas privadas por problemas de contaminación ambiental que perjudican la salud de los pobladores. En el año 2008 en el Perú se creó el Ministerio del ambiente y en el año 2012 la se creó una comisión multisectorial conformada por varios ministerios y tiene como objetivos: (a) fortalecimiento del Sistema Nacional de Gestión Ambiental con la intervención de distintos niveles de gobierno para obtener mejores resultados, (b) actualización de las políticas y regulaciones ambientales sectoriales, (c) fortalecimiento de las capacidades fiscalizadoras y sancionadoras de los organismos adscritos, (d) mejora e integración del Sistema Nacional de Información Ambiental, y (e) fortalecimiento de la ciudadanía y educación ambiental. Adicionalmente el Ministerio del Ambiente cuenta con distintas leyes y normativas que fortalecen a la institución (Ministerio del Ambiente, 2015a) Dentro de la protección del medio ambiente en los ámbitos de influencia de las legislaciones del Ministerio del Ambiente se manejan las legislaciones de aprovechamiento de los recursos naturales, calidad ambiental, ambiental por sectores, defensa de los derechos ambientales, evaluación y fiscalización ambiental, áreas naturales protegidas, gestión ambiental. Con los cuales pretende garantizar los cumplimientos de las normas por todas las instituciones, sectores y personas en el Perú (Ministerio del Ambiente, 2015b).

Los desastres naturales causan millones de pérdidas económicas y humanas a nivel mundial y algunos países como es el caso del Perú no cuenta con los recursos necesarios para poder cubrir todas las pérdidas obtenidas y según el BID región de Sudamérica es reacia a los temas de manejo de riesgo y todos se confían en tomar una estrategia posterior a los desastres en vez de realizar una inversión preventiva a los desastres naturales, adicionalmente a ello indica que el Perú no tiene dentro de sus prioridades políticas abordar temas de prevención y menos estrategias a largo plazo (BID, 2004). En el año 2015 y 2016 en el Perú se presentará el Fenómeno del Niño el cual trae consigo grandes pérdidas económicas y se estima que afectará a más 19 regiones del país. A diferencia de eventos anteriores esta vez el ministerio de agricultura está realizando planes de prevención que comprende 251 puntos críticos entre las regiones de Tumbes, Piura, Lambayeque y La Libertad (Gestión, 2015e). Según el INEI (2015m) entre los años 2008 y 2013 se presentaron en promedio 4,560 fenómenos naturales y emergencias siendo los más recurrentes lluvias fuertes, vientos fuertes, heladas, inundación y granizadas. En lo que respecta movimientos telúricos el Perú en el año 2013 se presentó 213 sismos siendo las regiones con mayor incidencia Arequipa con 56 sismos, Ica 13, Lima 12 y Piura 11, cabe señalar que entre el año 2011 y 2012 se tuvo un aumento del 53% de sismos en el Perú. Los desastres naturales y sismos son importantes de ser considerados ante cualquier proyecto de inversión a realizar ya que ello puede generar mayores ingresos, pérdidas significativas o mayor inversión en infraestructura por prevención.

Según el Ministerio del Ambiente (2015c) el Perú es uno de los 10 primeros países mega diversos del mundo ya que alberga una gran cantidad de diversidad biológica del planeta. Por ello a través del servicio nacional de áreas naturales protegidas (SERNAP, 2015a) por el estado monitoreado directamente por el ministerio del ambiente el Perú cuenta con distintos programas para la sostenibilidad y protección de la flora y fauna en las distintas regiones y adicionalmente en poder mejorar la calidad de vida de los pobladores de las zonas



aledañas de las zonas protegidas. Se tiene como objetivo poder contar con el 10% del territorio nacional designado como área protegida los cuales ya tienen identificados y se va trabajando de acuerdo a la prioridad para proteger los que se encuentren en mayor riesgo, adicionalmente a ello la protección de todas las especies identificadas y contener al menos una población de cada una de ellas en la Tabla 10 se muestra la proporción de especies en peligro de extinción. En la región de Lambayeque se cuenta con áreas protegidas como el santuario histórico del bosque de Pomac, Refugio de vida silvestre Laquipampa, Áreas de conservación nacional Bosque Huacrupe - La Calera, el Bosque Moyán – Palacio y Chaparrí (SERNAP, 2015b)

Tabla 10

*Proporción de Especies en Peligro de Extinción*

Año	Mamíferos	Aves	Anfibios	Reptiles
Porcentaje en peligro de extinción (%)	24.5	10.4	35.2	13.0
Total de especies	507	1,831	415	400
Especies en peligro	124	190	146	52

*Nota:* Adaptado de “Proporción de especies en peligro de extinción, 2006 y 2014”, por INEI, 2014. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

### 3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz MEFE permite resumir aspectos externos de la organización de estudio, en este caso las oportunidades y amenazas. Estos factores determinantes o claves de éxito provienen del análisis externo desarrollado en el análisis PESTE. Según D’Alessio (2014), el propósito de este análisis o auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización, así como de las amenazas que deben evitarse.

A continuación se muestra en la Tabla 11 la Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Tabla 11

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1 El Perú tiene la necesidad de poner en marcha proyectos mineros de alta productividad del departamento de Cajamarca, el cual cuenta con salida directa al mar por Lambayeque.	0.20	4	0.80
2 IIRSA Norte con salida directa al mar por Lambayeque.	0.15	4	0.60
3 Producción agroindustrial y de etanol del proyecto Olmos.	0.15	4	0.60
4 Limitaciones de expansión del Puerto de Paita y arenamiento constante del Puerto de Salaverry.	0.05	2	0.10
5 Producción agroindustrial de última etapa de proyecto Chavimochic.	0.05	2	0.10
<b>Subtotal</b>	<b>0.60</b>		<b>2.20</b>
<b>Amenazas</b>			
1 Disminución de la demanda de minerales de China y caída de precios de los metales.	0.15	1	0.15
2 Conflictos sociales con capacidad para detener la inversión privada.	0.10	1	0.10
3 Vía ferroviaria inexistente y vías terrestres con necesidades de expansión.	0.05	2	0.10
4 Inestabilidad política del país.	0.05	2	0.10
5 Efectos del Fenómeno del Niño.	0.05	2	0.10
<b>Subtotal</b>	<b>0.40</b>		<b>0.55</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.70</b>

**3.5 Puerto Eten y sus competidores****3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

El Puerto Eten en la actualidad es considerado un muelle artesanal por lo cual, no cuenta con proveedores permanentes o prioritarios. La infraestructura actual del muelle no es adecuada para operar de manera masiva o para recibir embarcaciones comerciales de gran envergadura. De ejecutarse el Plan Maestro, el poder de negociación de los proveedores será bajo, dado que el puerto estaría en condiciones de establecer sus propios parámetros y requerimientos, debido al potencial económico que el puerto podría generar. En ese sentido, se debe de analizar detalladamente todas las propuestas y negociar adecuadamente considerando no solo precio, sino también el respaldo y calidad de los productos. Según la Asociación Portuaria Nacional (2015b) actualmente no se cuenta con ningún proveedor autorizado para el Puerto Eten en actividades en las que ellos tienen responsabilidad, entre las cuales se encuentran: (a) almacenamiento, (b) amarre y desamarre, (c) avituallamiento, (d) remolque, (e) estibadores y (f) agencias marítimas. Es importante considerar que, al contar

con un plan sólido de desarrollo para el puerto, el poder de negociación del proveedor sería limitado. De requerirse productos y/o servicios, el proveedor deberá ajustar sus condiciones de trabajo, precios, tiempos, requerimientos, etc. para ganar técnica y económicamente una posible licitación.

En lo que respecta los servicios básicos, Puerto Eten cuenta con todos los servicios básicos como es el agua y desagüe y la empresa que tiene el monopolio en la región es la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque (EPSEL, 2015) que está a cargo de las autoridades gubernamentales de la región Lambayeque. Para el abastecimiento de energía eléctrica Eten cuenta con los servicios de la empresa ElectroNorte S.A. (ENSA, 2015) que pertenece al grupo Hidrandina y está a cargo de llevar energía a la ciudad de Puerto Eten y Amazonas. Adicionalmente a ello la región Lambayeque cuenta con dos centrales de reservas frías de energía térmica que están ubicados en la localidad de Eten, Distrito de Reque el cual tiene como objetivo proveer de energía a toda la región norte ante cualquier emergencia y picos de utilización de energía, esta es una planta representativa por ser dual, es decir, trabaja con gas natural y petróleo (Business News Americas, 2015). En lo que respecta TI la región Lambayeque cuenta con los servicios de las más importantes empresas del Perú que son Entel, Movistar, Claro, etc. lo cual es un gran beneficio para todos los pobladores. En todos los servicios antes mencionados se tendría un poder de negociación baja ya que al ser servicios con tarifas establecidas los clientes están en la obligación de adquirir los servicios bajo un estándar sin poder de negociación.

### **3.5.2 Poder de negociación de compradores**

Debido a que en la actualidad en Puerto Eten no existen operaciones propiamente de un puerto, no se identifican compradores o clientes y por ello no se podría aseverar que tengan un poder de negociación en ningún nivel. Sin embargo, considerando las potencialidades de Puerto Eten en el futuro, se ha identificado a los siguientes compradores

con su correspondiente poder de negociación. El primer grupo de clientes es el de las agencias navieras y de transporte de contenedores, cuyo poder de negociación es alto porque al ser grandes empresas tienen la posibilidad de elegir con qué puertos hacer negocios y buscar las mejores tarifas por servicio de puertos. Otro grupo de clientes son las empresas pesqueras, en caso de ellas su poder de negociación es bajo pues por ubicación se verían obligados a utilizar las instalaciones del puerto y no tendrían mucha alternativa. Asimismo, otros clientes son las empresas de producción agraria con un poder de negociación baja porque dependiendo del tipo de puerto, podrían utilizar alguno cercano y no ser clientes exclusivos de Puerto Eten. En la misma línea están los clientes de empresas de hidrocarburos con el mismo nivel bajo de negociación, de hecho, no hay muchas empresas de este sector en las inmediaciones de Puerto Eten. Por otro lado, los clientes agrupados como pescadores artesanales sí podrían tener un alto poder de negociación debido a que la instalación y operación de un puerto grande podría impactar sobre sus actividades artesanales. Las aseguradoras son también un grupo de clientes que tienen un poder bajo de negociación ya que existen diversas empresas que ofrecen estos servicios y no hay un monopolio. Por último, las empresas de cruceros del sector turismo también son un grupo de clientes de servicios portuarios con un poder de negociación medio pues podrían demandar del servicio del puerto y de no darse las condiciones favorables para ellos podrían optar por utilizar otros puertos.

### **3.5.3 Amenaza de sustitutos**

Según Rojas (2014) los sustitutos naturales para la utilización de los puertos son el transporte vía aérea, ferroviaria y vía carreteras. El transporte marítimo se hace para carga suelta o contenedores, el transporte terrestre se realiza vía trenes cargueros y camiones de todo tipo y tamaño. Por otro lado, el transporte aéreo se realiza vía aviones cargueros o comerciales. La utilización de cada uno de estos tipos de transporte va a depender de tres variables fundamentales: la distancia entre el origen y el destino de la mercancía a

transportar, la oferta del transporte y el destino final del transporte. Por ejemplo, para distancias cortas de 100 kilómetros en definitiva se preferiría por un transporte terrestre vía camiones o trenes cargueros. Sin embargo, para distancias entre dos países, dependiendo el peso de la mercadería se puede optar por transporte marítimo en caso la carga sea pesada o transporte aéreo en caso la carga sea ligera. Un punto a considerar en esta variable es el costo del transporte. Respecto a la oferta de transporte disponible en la zona, es necesario analizar la factibilidad de medios de transporte existentes en la zona. Realmente existirá un efecto sustitución dependiendo los medios de transporte disponibles en la zona. Para llegar al destino final del cliente, siempre será necesario llegar vía transporte terrestre, por tal razón el transporte multimodal siempre estará presente en las alternativas de transporte.

Respecto a medio ferroviario, según el INEI (2012) la red ferroviaria total del Perú asciende en el 2011 a 1,965 kilómetros de ferrovías a nivel nacional. Cabe mencionar que son nueve vías ferroviarias, donde la más larga tiene 990 kilómetros llamada el Ferrocarril Transandino en el sur del Perú seguida de la ferrovía de Callao – La Oroya – Cerro de Pasco en el centro del Perú. Las demás ferrovías no superan los 300 kilómetros siendo ineficientes para cualquier actividad productiva económica. El Perú tiene un alto déficit de ferrovías lo cual no representa un sustituto considerable para los puertos del Perú. Respecto a las carreteras en el 2011 existían cerca de 129,162 kilómetros de carreteras a largo del Perú convirtiéndose en un medio de transporte importante para todo tipo de mercaderías al interior del Perú. La desventaja de la red vial es que no pueden viajar mercaderías de un continente a otro o que no puede llevar grandes cantidades de país a país por el alto costo que esta representa. Es importante considerar que las redes viales representan la última milla de transporte para llegar al cliente final, lo cual complementan los transportes marítimos, terrestres y aéreos.

### **3.5.4 Amenaza de entrantes**

Según Gestión (2014c) existe un compromiso de inversión en infraestructura portuaria de casi 3,000 millones de dólares a nivel nacional en los próximos años, compuestas por iniciativas privadas y públicas. Entre los puertos que son parte de esta iniciativa destacan los puertos Chancay, Pisco, Marcona, Matarani y Tacna. En el caso de Chancay, se espera que sea el complemento del Puerto del Callao. Pisco y Marcona abastecerán de servicios a la minería de la región. Matarani será salida para los proyectos mineros de Las Bambas y Cuajone en el sur del Perú. Respecto al norte del Perú, no existe proyecto concreto adicionalmente a Eten, la única alternativa, pero sin proyecto es Bayovar, zona en la cual se cuenta con un importante calado.

### **3.5.5 Rivalidad de competidores**

Según APRL (2015a) existe una importante oportunidad que justifica la implementación del Puerto Eten como complemento de los puertos de Salaverry y Paita, quienes son competidores inmediatos debido a que se encuentran en la zona de influencia del norte, cercanos también a los grandes proyectos de inversión en minería, agroindustria e irrigación. Respecto a Salaverry en Trujillo, indican que fue diseñado sin considerar los problemas de la dinámica del litoral de la costa peruana. Este puerto sufre de constantes arenamientos, que aparte de generar grandes costos por dragado continuo nunca tendrá la profundidad necesaria para recibir naves modernas que necesitan dragado de 13 metros de profundidad. Respecto a Paita, este puerto enfrenta el problema de haber sido construido sin la reserva de áreas de desarrollo portuario, quedando el puerto rodeado por la ciudad y por los acantilados, lo cual permite un crecimiento limitado y costoso quedando sin abastecimiento logísticos. Actualmente se han invertido más de 100,000 millones de dólares para crecer en 12 hectáreas de explanada. La falta de espacio de crecimiento no se va a solucionar lo cual implicará que se busque otra salida portuaria. Cabe mencionar que Puerto Eten se encuentra

estratégicamente en el medio de Paita y Salavaerry y frente a los principales anillos viales que conectan con proyectos mineros, agroindustriales y de irrigación.

Respecto al puerto del Callao, según mencionó von Appen (ENAPU, 2015) la inversión en infraestructura en el puerto ha sido muy importante y ha contribuido a reducir la brecha comparada a los puertos de Valparaíso y San Antonio en Chile. Estas declaraciones del empresario chileno no hacen más que reafirmar que consideran al Perú y al Puerto del Callao como un potencial competidor. Las mejoras implementadas en el Puerto del Callao son un punto de inicio y podría impulsar el desarrollo de otros puertos a nivel de toda la costa del litoral peruano, lo que de manera natural debería generar una sana competencia interna para una mejora continua de todo el sistema portuario del Perú.

Un rival importante según Latinports (2014) constituye el Puerto Guayaquil, el cual es el puerto más importante de Ecuador ubicándose en el puesto número siete del ranking de Latinports (2014). Guayaquil destaca por su capacidad de carga y descarga, su marco social y político, su contexto económico y su conectividad con Estados Unidos, canal de Panamá y Asia. Otro puerto importante es el Puerto de Esmeralda, ya que debido al análisis que realiza la APRL (2015a) es una de las salidas y entradas naturales del proyecto IIRSA, el cual competirá directamente con Puerto Eten para ser el puerto que reciba los servicios provenientes y entrantes al Brasil.

### **3.6 Puerto Eten y sus referentes**

El análisis de los más importantes puertos en el mundo es vital para conocer las grandes obras de infraestructuras e innovaciones realizadas y entender su relación con la economía de un país. Tal como Dwarakish y Salim (2015) mencionaron, existe un efecto directo entre el establecimiento de puertos y el desarrollo económico, tanto del área de influencia como del país que los alberga. Mencionaron además la importancia de los puertos en un contexto de globalización, ya que las empresas buscan formar de expandir sus

negocios a través de exportaciones, teniendo un efecto directo sobre el PBI del país.

Es por ello que en este punto se analizan diferentes aspectos de los puertos referentes. Los puertos referentes representan una posición en la que se quisiera estar. Permite entender también que logros son factibles y a que puede apuntar un plan estratégico. Estos puertos se han seleccionado en base a: (a) el *ranking* que ocupan mundialmente, (b) el volumen o movimiento de comercio, (c) el nivel de infraestructura, y (d) desarrollo de los últimos años. Los puertos son: (a) Shanghai, (b) Singapur, (c) Rotterdam, y (d) Khalifa.

El Puerto de Shanghai es en la actualidad uno de los principales puertos del mundo, el cual movilizó 33.62 millones de contenedores en el año 2013, colocándolo en el Top 50 de los puertos mundiales (World Shipping Council, 2014). El Puerto de Shanghai se encuentra situado a lo largo de 18,000 kilómetros de costa. El puerto tiene acceso a múltiples modos de transporte, como vías expresas y autopistas que se conectan con la red de autopistas de China. El puerto maneja alrededor del 25.7% del comercio internacional en China, con un volumen alrededor de 539 millones de toneladas y desde donde parten más de 2,000 naves de contenedores cada mes hacia todos los lugares del mundo (SIPG, 2015a). El puerto integra tecnologías innovadoras en áreas como la ingeniería de diseño, metodología para diseños de emulaciones virtuales, técnicas de construcción, gestión de equipos como la operación inteligente de la terminal y en sistemas de gestión de la información (SPIG, 2015b). La tecnología utilizada en el sistema de gestión inteligente para la operación de contenedores ha permitido aumentar la capacidad de manejo de contenedores y aumentar la competitividad del puerto. Este sistema permite la gestión totalmente automatizada del manejo de los contenedores en todo el área de almacenamiento, con un apilamiento inteligente que mejora la eficiencia para la carga y descarga de los navíos que llegan al puerto. Asimismo, cuenta con un sistema de monitoreo remoto y de alarma de fallas tempranas que permiten reducir los tiempos de mantenimiento y asegurar la eficiencia al máximo. Además, cuentan con un



servicio de "E Port" que les permite que sus clientes puedan acceder a información relevante para ellos (SPIG, 2015c). El Puerto de Shanghai por tanto destaca demostrando que mediante el uso de la tecnología han podido aumentar la productividad y eficiencia del puerto, maximizando el volumen de comercio que pasan por sus terminales.

El Puerto de Singapur ha sido durante las últimas décadas uno de los más reconocidos del mundo y se encuentra actualmente en segundo lugar del *ranking* en volumen de contenedores. En el año 2014, las terminales movieron 33.55 millones de contenedores, por lo que el puerto fue el concentrador con mayor carga del mundo, siendo responsable por un séptimo del total de trasbordo de contenedores y del 5% de movimiento de contenedores a nivel global. El puerto gestiona además contenedores refrigerados, siendo uno de los más grandes del mundo, moviendo alrededor de 1.7 millones de este tipo de contenedores en el 2014. El puerto cuenta con un total de 57 atracaderos con capacidad para manejar 40 millones de contenedores por año. Asimismo, el puerto se encuentra en una etapa de expansión de sus terminales lo que le permitirá llegar a una capacidad de 50 millones de contenedores por año (PSA, 2015a). El principal enfoque de negocio que maneja el Puerto de Singapur es el de trasbordo de contenedores, actividad en la que se transfiere un contenedor desde un barco hacia otro barco que lo llevará a su destino final. Mediante este sistema, el Puerto de Singapur logra conectar alrededor de 600 puertos alrededor del mundo (PSA, 2015b). En lo que respecta a la tecnología que utiliza el puerto, éste se apoya en la automatización y uso de sistemas inteligentes para innovar, mejorar su productividad y elevar su competitividad. Utilizan tres sistemas principales para ejecutar las actividades de un puerto con alto volumen de transacciones. Uno de sus sistemas, denominado PORTNET, se encarga de gestionar los complejos procesos de trasbordo de contenedores y conecta a las diferentes compañías involucradas en el proceso como son las empresas de transporte y las empresas que envían los contenedores, soportando una carga de más de 9,500 usuarios, que utilizan el sistema para

obtener información detallada en tiempo real. El otro sistema, llamado CITOS, permite la gestión de operaciones del puerto, permitiendo manejar equipos y personas de manera flexible, transparente y en tiempo real. Como tercer sistema, se encuentra el Sistema de Grúas y Control Remoto (RCOC), el cual destaca por utilizar un operador que solo debe manejar el montaje y desmontaje del contenedor, dejando que el sistema realice el resto de actividades a través de inteligencia incorporada para ejecutar trabajos, monitoreo en tiempo real y uso de transmisión de videos y datos también en tiempo real (PSA, 2015c).

El Puerto de Rotterdam, ubicado en Holanda, es el puerto más importante de Europa. El puerto cuenta con un área de 12,500 hectáreas, de los cuales aproximadamente 6,000 hectáreas son de negocios, con una extensión de unos 40km, dando trabajo a 180,000 personas. El puerto puede gestionar aproximadamente 450 millones de toneladas de cargamento por año. Asimismo, recibe unos 140,000 navíos anualmente, con una contribución aproximada del 3.5% del PBI (Port of Rotterdam, 2015a). El Puerto de Rotterdam tiene un modelo multimodal que le permite manejar productos de hidrocarburos, químicos, y carga suelta (Port of Rotterdam, 2015b). Hacia el año 2030, la ciudad de Rotterdam tiene la visión de ser un clúster integrado de industrias y energía en conjunto con Antwerp, en Bélgica (Port of Rotterdam, 2015c). Esto hace que el Puerto de Rotterdam destaque por su gran proyección y su gran capacidad de manejo y gestión.

El Puerto de Khalifa requiere una mención especial. Es un puerto artificial, cuya área superficial es de 2.7 km<sup>2</sup> y una recorrido mar adentro aproximado de 6.3 km, lo cual se puede visualizar en la *Figura 32*. Este tipo de puerto aprovecha el calado de la zona de 16.5 metros y puede recibir cargas de contenedores y carga suelta. Este puerto, inaugurado en el 2012, tiene la capacidad de recibir navíos super post panamax, cuenta con 42 grúas automáticas de apilamiento de contenedores, 9 grúas super post panamax, entre otras tecnologías que la convierten en uno de los puertos más avanzados del mundo. En su fase actual, es capaz de

gestionar anualmente 2.5 millones de TEUs y 12 millones de carga general. Se espera que al terminar el resto de fases, pueda gestionar 15 millones de TEUs al año (Abu Dhabi Ports, 2015). Cabe mencionar que el diseño de Puerto Eten planteado en el Plan Maestro del Terminal Portuario Regional de Lambayeque tiene un esquema similar de construcción mar adentro, con una conexión de autopista y plataforma de contenedores (APRL, 2015b), lo que hace que el Puerto de Khalifa sea un referente de clase mundial.



Figura 32. Esquema del Plan Maestro del Puerto de Khalifa en Abu Dhabi. Adaptado de “Factsheet, Ports & Marine Facilities”, por Abu Dhabi Ports, (s.f.). Recuperado de <http://www.adports.ae/en>

En línea con los puertos referentes, es importante complementar con las tendencias que estos dictan, pues son una guía que permiten alinear los planes estratégicos. Entre las tendencias que se pueden mencionar se encuentran: (a) pasar al uso de sistemas intermodales, (b) pasar de economías locales a economías globales, (c) ir de un pensamiento independiente a búsqueda de coaliciones, (d) enfoque no solo de construir, sino de mejora en la gestión de



Figura 33. Vista aérea del Puerto de Khalifa, Abu Dhabi. Tomado de “Harbour Master Overview: Khalifa Port” por Abu Dhabi Ports, 2015. Recuperado de <http://www.adports.ae/en>

recursos, (e) de la utilización de fondos públicos a uniones público/privadas, (f) de basar los ingresos por subsidio a generación de ingresos de los clientes, y (g) finalmente pasar de fuertes regulaciones a desregulaciones que permitan tener mayor flexibilidad (Rodrigue, Comtois & Slack, 2015).

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

A continuación se muestra en la Tabla 12 la Matriz de Perfil Competitivo en la cual se han evaluado factores clave de éxito sobre los principales puertos en el área cercana a Puerto Eten y que tienen la posibilidad de tener el mismo mercado. Asimismo, en la Tabla 13 se muestra la Matriz de Perfil Referencial, la cual evalúa los mismos factores clave de éxito y sobre puertos referentes para Puerto Eten.

### 3.8 Conclusiones

Del análisis PESTE se puede concluir en el aspecto político, que Perú es un país con capacidad para implementar políticas económicas y fiscales que garanticen la estabilidad jurídica y económica, sin embargo, existe todavía una oportunidad en desarrollar políticas públicas para combatir la informalidad, el subempleo y el contrabando. En lo económico el Producto Bruto Interno está compuesto principalmente por la inversión y producción minera,

Tabla 12

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Factores Clave de Éxito	Peso		Eten/Perú		Paíta/Perú		Salaverry/Perú		Guayaquil/Ecuador	
	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1 Conexiones viales con las zonas de influencia	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	
2 Mano de obra calificada y motivada	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	
3 Eficiencia en los servicios y administración	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	
4 Tecnologías para manejo de cargas, sistemas de información y comunicaciones	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	
5 Tarifas competitivas	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	
6 Ubicación geográfica	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	
7 Áreas para expansión del puerto	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	
8 Espacio para almacenamiento	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21	
9 Calado, infraestructura portuaria	0.20	1	0.20	2	0.40	1	0.20	3	0.60	
10 Seguridad	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.45</b>		<b>1.80</b>		<b>1.59</b>		<b>2.82</b>	

Tabla 13

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores Clave de Éxito	Peso		Eten/Perú		Shanghai/China		Singapur/Singapur		Khalifa/Emiratos Árabes Unidos		Rotterdam/Holanda	
	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1 Conexiones viales con las zonas de influencia	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	
2 Mano de obra calificada y motivada	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	
3 Eficiencia en los servicios y administración	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
4 Tecnologías para manejo de cargas, sistemas de información y comunicaciones	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	
5 Tarifas competitivas	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	
6 Ubicación geográfica	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	
7 Áreas para expansión del puerto	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	
8 Espacio para almacenamiento	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	
9 Calado, infraestructura portuaria	0.20	1	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	
10 Seguridad	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.45</b>		<b>3.61</b>		<b>3.60</b>		<b>3.86</b>		<b>4.00</b>	

gasto público y consumo interno, siendo todos estos sensibles a las coyunturas económicas en las grandes potencias como China y Estados Unidos y los efectos generados por el tipo de cambio, tasas de interés e inflación.

Puerto Eten tiene la oportunidad de ser el complemento natural de los puertos de Paíta y Salaverry, ambos con problemas de capacidad y arenamiento respectivamente.

Adicionalmente, Puerto Eten está ubicado estratégicamente en Lambayeque beneficiándose por la actividad económica proveniente de tres anillos viales al norte, centro y sur de Lambayeque. Hacia el norte se encuentra todo el potencial agroindustrial del proyecto Olmos y la interconexión con el IIRSA Norte, al centro la ruta hacia Cajamarca donde se encuentran

proyectos mineros como Michiquillay, La Granja, El Galeno y Cañariaco Norte, proyectos productores de cobre. Hacia el sur se encuentra el potencial agroindustrial de la tercera etapa del proyecto Chavimochic el cual beneficiará a toda la zona de influencia del valle del Chicama.

Respecto a los factores sociales y culturales, el Perú cuenta con una tasa de analfabetismo de 6.2% y una buena cantidad de la población que solo cuenta con nivel primario de estudios. Existe una propensión a los conflictos sociales, los cuales se han presentado constantemente en la implementación de grandes proyectos mineros y de infraestructura. Adicionalmente, existen leyes que protegen la cultura y el patrimonio cultural de la nación lo que en algunos casos han paralizado proyectos de inversión. En lo ecológico, existe una tendencia por el cuidado del medio ambiente lo que en algunos casos ha llevado a conflictos sociales entre la población y las empresas ejecutoras de proyectos debido a que se atentaba contra recursos hídricos y la tierra.

En relación a la rivalidad de los competidores existe una gran oportunidad en la falta de capacidad instalada y crecimiento del Puerto de Paita y en las constantes paralizaciones del Puerto de Salaverry producto del arenamiento y los altos costos para dragar la arena. Lambayeque tiene la oportunidad de implementar un puerto que complemente o reemplace los servicios portuarios de los puertos de Paita y Salaverry. Sobre el poder de negociación de proveedores, compradores y vendedores, existen un nivel de poder limitado debido a las ventajas comparativas que existen en la zona de Lambayeque para implementar un nuevo puerto.

Por el lado de entrantes existe amenazas controladas por la posible llegada de puertos de Chancay y Chicama, proyectos que aún no se han presentado formalmente por la Autoridad Portuaria Nacional. Asimismo, el Puerto de Guayaquil podría ser una salida para la IIRSA Norte, aunque bastante más lejos que la salida ideal hacia Lambayeque.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En esta sección se realiza el análisis interno de la Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque (APRL), que actualmente se encuentra a cargo de impulsar el planeamiento y concreción de Puerto Eten. El alcance del análisis interno se refiere únicamente a esta institución, en el marco que el puerto se encuentra aún en fase de planeamiento y formalización.

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

**Planeamiento.** Según el Decreto Legislativo N° 1022-2008, se otorga facultades a la Autoridad Portuaria Nacional para preparar, ejecutar y controlar el Plan Maestro Nacional de Puertos en el Perú. Para ello la Autoridad Portuaria Nacional deberá realizar esta gestión a través de sus dependencias regionales y deberá mostrar avances e informes de gestión ante el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Cada plan maestro regional deberá contemplar un diagnóstico del puerto, plan presupuestario de las acciones estratégicas y mecanismos de control y seguimiento. Al respecto, la APRL (2015a) ha desarrollado el Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque donde define la zona de Puerto Eten como la indicada para el desarrollo del terminal portuario. El respectivo Plan Maestro ha realizado un análisis situacional de los recursos potenciales de la zona, la capacidad de calado, factibilidad técnica, las oportunidades existentes en la zona de influencia de Lambayeque y las debilidades de los puertos aledaños de Paita y Salaverry, las mismas que fueron señaladas en las conclusiones del capítulo 3. El plan contempla un conjunto de estrategias para convertir la zona de influencia de Puerto Eten en la puerta de entrada y de salida de los productos y recursos de la zona norte del país. Recientemente, en noviembre del año 2015, el MTC formalizó mediante el D.S. N°010-2015 que el Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque sea incorporado en el Plan Nacional de Desarrollo Portuario (MTC, 2015b); este es un paso muy

importante y que demuestra la voluntad política del Gobierno para la implementación del nuevo puerto en Lambayeque.

Sin embargo, el Plan Maestro del Terminal Portuario de Puerto Eten carece de mecanismos de control e indicadores de gestión que monitoreen el cumplimiento de los objetivos definidos. Por otro lado, el plan no contempla variables importantes como el fomento del proyecto en general para atraer inversionistas ni el mapeo de general de tomadores de decisiones. Otro aspecto no mencionado en el Plan Maestro es referente al manejo de la seguridad en el puerto, que como se sabe es clave operativa normal del puerto. Según datos de ADEX (Gestión, 2015d), la reciente huelga de estibadores que paralizó las operaciones del Puerto del Callao generó pérdidas al país por más de US\$100 millones, el trasfondo de esto es que las mafias que controlan los puertos obtienen millonarios pagos por la salida ilegal de droga.

**Dirección.** La APRL ha definido su visión como “consolidar las fases de estudios preliminares y definitivos y la promoción de la inversión público privada para la concreción del Terminal Portuario de la Región Lambayeque” (APRL, 2015c). De la visión se observa que la institución tiene una situación deseada enfocada a la creación del nuevo puerto, sin embargo, no especifica un horizonte de tiempo y ni presenta un sentido de urgencia.

Asimismo, definen la misión como “somos el encargado de planificar, conducir, promover y supervisar las actividades necesarias para la concreción del Terminal Portuario en la Región Lambayeque, procurando su desarrollo y ejecución, en beneficio de la comunidad portuaria y de la sociedad” (APRL, 2015c). En la misión se puede encontrar que la institución entiende cuál es la razón actual de su existencia, definiendo los servicios entregables y considerando dentro de sus actividades a la comunidad colindante, sin embargo, no incorpora valores o prioridades éticas, no hace mención si la institución se encuentra tecnológicamente apta ni tampoco menciona alguna característica distintiva. Por otro lado, la institución ha definido los



siguientes principios: (a) participación, (b) transparencia, (c) eficiencia, (d) eficacia, y (e) legitimidad. Los valores definidos son: (a) responsabilidad, (b) vocación de servicio, (c) justicia, (d) solidaridad, (e) confianza, y (f) respeto. Los valores y principios según D'Alessio (2014), encausan y norman el patrón de comportamiento para la toma de decisiones, de relevancia en la actual etapa de planeamiento y promoción del puerto. No se ha encontrado evidencia sobre la especificación de un código de ética que permita la creación de una cultura organizacional sólida, a su vez, tampoco se encontró información en la cual tomaran en consideración al actual puerto artesanal ubicado en la ciudad de Puerto Eten.

**Organización.** La APRL (2015d) dentro del Reglamento de Organización y Funciones definió la estructura orgánica para la institución donde se indican las siguientes áreas: (a) Alta Dirección liderado por el Directorio; (b) Gerencia General; (c) Oficina de Control Institucional; (d) Oficina de administración; (e) Oficina de Asesoría Jurídica; (f) Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Estudios Económicos; (g) Dirección de Operaciones y medio; y (h) La dirección técnica. Según la APRL (2015e). En la *Figura 34* se muestra el organigrama de la Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque.

Tomando en consideración la visión y misión del APRL, la estructura organizacional con la que cuentan actualmente no sería la adecuada para poder planificar, conducir, promover y supervisar el desarrollo del Puerto Eten durante todo el periodo de tiempo de implementación como también de producción. Para ello, deben de considerar una estructura más sólida y potenciarla con personal altamente capacitado. Adicionalmente dentro de dicha estructura organizacional no se tiene considerado organismos de control en áreas como: (a) relaciones comunitarias, (b) área de recursos humanos, (c) área de marketing. La estructura actual, sin embargo, permite soportar las actividades necesarias en la etapa actual de definición y gestión para el diseño base del proyecto.

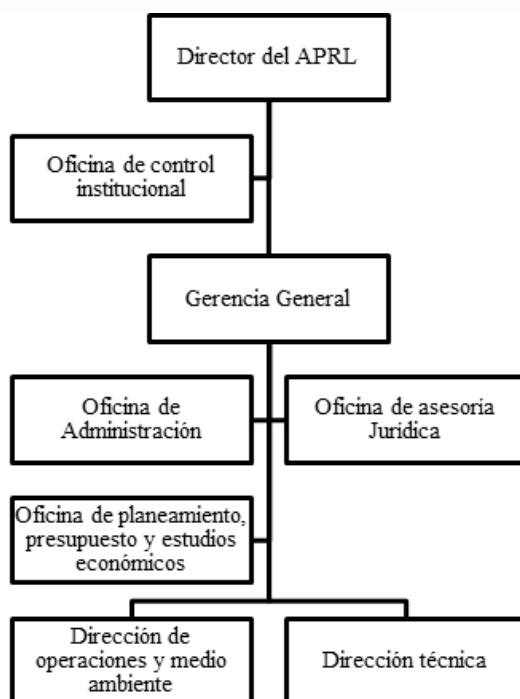


Figura 34. Organigrama de la Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque. Tomado del Reglamento de Organización y Funciones, por la Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque, 2015d.

#### 4.1.2. Marketing y ventas (M)

**Difusión.** La APRL ha difundido en los medios locales un spot publicitario para difundir el Plan Maestro con un video cuya muestra se puede ver en la Figura 35 y a través de una maqueta informativa como la mostrada en la *Figura 36*, la cual ha sido entregada a diferentes instituciones de la zona.



Figura 35. Muestra del spot publicitario de Puerto Eten. Tomado de “Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque”, por APRL, 2015a. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=ZA9Jv\\_CPpbU](https://www.youtube.com/watch?v=ZA9Jv_CPpbU)



Figura 36. Esquema utilizado para la difusión de Puerto Eten. Tomado de "Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque", por APRL, 2015a.

Además de la difusión del video, la APRL ha organizado distintas actividades de sensibilización y promoción, las cuáles se pueden observar en detalle en la Tabla 14. Como se puede apreciar, las conferencias de sensibilización han estado dirigidas a instituciones financieras. En base a esto se visualiza que la APRL solo ha difundido el Plan Maestro a instituciones educativas dejando de lado diversos grupos de interés desde el punto de vista político, económico y social.

En ese sentido, el Plan Maestro (APRL, 2015a) no contempla un mapa de *stakeholders* ni una estrategia de manejo entre las comunidades de interés relacionadas. Como parte del presente análisis, se ha elaborado una lista de *stakeholders*, los cuales se muestran en la Tabla 15 en orden de prioridad junto con el tipo de influencia en el proyecto.

Dentro del plan de difusión, el Plan Maestro no ha buscado sinergia con los principales grupos de interés que son las empresas agroindustriales exportadoras de la región y las empresas mineras de Cajamarca, para con ello poder determinar las capacidades requeridas por los clientes potenciales. Tampoco se tiene contemplado reuniones con los gobiernos de turno como tampoco con los futuros grupos políticos de la región. En otras

Tabla 14

*Actividades de Sensibilización y Promoción de la APRL*

Conferencia / Charla	Lugar	Fecha
Retos y Oportunidades del Terminal Marítimo de Puerto Eten	Universidad de Chiclayo	Junio 2013
Diseño Portuario, Ingeniería Portuaria y Planes Maestros	Colegio de Ingenieros, Sede Lambayeque	Agosto 2013
Charla a la Asociación San Pedro de Pescadores Artesanales y Acuícolas de Puerto Eten	Club Social de Puerto Eten	Agosto 2013
Proceso de Implementación de la APRL	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	Diciembre 2013
Conferencia Internacional sobre Terminal Portuario Lambayeque	Universidad San Martin de Porres	Abril 2014
Conferencia Internacional sobre Avances y Perspectivas del Terminal Portuario de Lambayeque	Universidad Cesar Vallejo	Mayo 2014
Conferencia Internacional sobre Terminal Portuario Lambayeque	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Mayo 2014
Conferencia sobre Terminal Portuario Lambayeque	Gobierno Regional de Lambayeque	Junio 2014
Exposición	Colegio de Ingenieros del Perú, Sede Lambayeque	Agosto 2014
Exposición	Congreso Internacional, Universidad Señor de Sipán	Noviembre 2014
Project Finance del Terminal Portuario de Lambayeque	Universidad de Chiclayo	Noviembre 2014

*Nota:* Adaptado de Informe de Rendición de Cuentas 2013-2014, por APRL, 2014.

Tabla 15

*Lista de Stakeholders y su Influencia*

<i>Stakeholders</i>	<i>Influencia</i>
Potenciales inversionistas	Inversión
Principales clientes potenciales de los rubros de minería y agroindustria	Financiero
Gobiernos locales y regionales	Político
Autoridad Portuaria Nacional	Político
Pobladores de las zonas de influencia	Social
Proveedores Logísticos	Financiero
Trabajadores del puerto	Administrativo
Puertos competidores	Administrativo
Ministerio de Defensa	Político
Marina de Guerra	Político
Medios de Comunicación	Social
Ambientalistas	Ecológico
Partidos políticos	Político

palabras, no se ha presentado esta iniciativa a los verdaderos tomadores de decisión lo cual es clave para que el Plan Maestro sea implementado en corto plazo, la APRL se ha enfocado en comunicar a nivel académico el proyecto pero no ha establecido acuerdos políticos ni económicos que formalicen y definan plazos concretos para una ejecución real.

**Análisis de oportunidades.** Dentro de este análisis, la APRL ha identificado las principales oportunidades para Puerto Eten, encontrando proyecciones de demanda, impulsadas principalmente por tres anillos viales que confluyen en Lambayeque y que son las vías de transporte de productos mineros y agroindustriales que son extraídos y producidos en las regiones aledañas. La primera vía de acceso es la que conecta con el Proyecto Olmos y la IIRSA norte los cuales proveerán de productos agroindustriales y de biocombustible como el etanol. La segunda vía es la que conecta con la región Cajamarca donde están los principales yacimientos mineros de la zona norte del país como La Granja, Michiquillay, El Galeno y Cañariaco. El tercer anillo vial es el referente a la última etapa del proyecto Chavimochic en la zona del valle de Chicama que producirá productos agroindustriales de exportación. (APRL, 2015b).

**Productos.** La APRL considera en el Plan Maestro que el puerto brindará servicios en los tres procesos de atención a sus clientes: (a) servicios para el ingreso y salida al terminal marítimo, (b) servicios administrativos y logísticos del terminal marítimo, y (c) servicios relacionados al embarque y desembarque en el muelle. Dentro de los servicios para el ingreso y salida al terminal están las vías de acceso a vehículos desde la carretera, el ingreso peatonal, las vías de circulación dentro de la zona portuaria y la seguridad. Dentro de los servicios administrativos y logísticos están la zona de almacenaje, zona de manejo de fríos, lavado de contenedores y trámites documentarios para todo lo relacionado con el movimiento de cargas. El Plan Maestro no considera zona para el mantenimiento de los barcos el cual brindaría servicios para todos los requerimientos de la zona norte del litoral peruano ya que los puertos de Paita y Salaverry no cuentan con dichos servicios. Respecto a los servicios en el muelle, se contempla embarque y desembarque de mercadería, transporte de carga en el muelle y manejo de especiales de carga. (APRL, 2015a)

**Precios.** En la Tabla 16 se muestra un comparativo de tarifas portuarias entre los puertos de Paita, Salaverry y Callao.

Tabla 16

*Cuadro Comparativo de Tarifas Portuarias*

Servicio	Tarifa US\$				Unidad
	Paita	Salaverry ENAPU	Callao APM	Callao DP World	
Embarque / Desembarque Contenedor 20"	\$147.00	\$118.00	\$178.00	\$198	Por contenedor
Embarque / Desembarque Contenedor 40"	\$215.00		\$236.00	\$257	Por contenedor
Embarque y Descarga Granel Sólido	\$6.01				Por tonelada
Embarque y Descarga Granel Líquido	\$1.50				Por tonelada
Uso de amarradero granel sólido	\$1.00	\$0.80			Mloa/Hora
Uso de amarradero granel líquido	\$1.00	\$0.80			Mloa/Hora
Uso de amarradero contenedor	\$1.00	\$0.80			Mloa/Hora
Movilización de carga vía muelle	\$80.00				Por contenedor
Movilización de carga vía muelle	\$5.83				Por tonelada
Embarque / Desembarque Contenedor 20"	\$147.00	\$118.00	\$178	\$198	Por contenedor
Amarre y desamarre de naves		\$200.00			
Traslado contenedor del terminal al puerto			\$70.00	\$70.00	

De la Tabla 16 se puede analizar que las tarifa de embarque y desembarque de un contenedor de 20 toneladas en el Terminal Portuario de Salaverry es 20% más económica que el Terminal Portuario de Paita. Ambos terminales portuarios son competidores directos de Puerto Eten, por lo cual es indispensable realizar el seguimiento a estos precios y definir los niveles de precios en relación a ellos.

**Distribución.** El proyecto tiene considerado abarcar aproximadamente 28,600 hectáreas cuadradas de toda el área de influencia de Puerto Eten para ofrecer los servicios portuarios. El cual considera el puerto, distintas áreas soporte, anexas, de actividades colaterales, relacionadas y requeridas a las operaciones del terminal como se muestra en la

*Figura 37.* Etapa uno, que comprende la primera etapa de la construcción de la infraestructura del puerto y las vías de acceso; (b) Etapa dos que comprende zona de actividades logísticas, industria pesada, industria liviana y zona franca que darán soporte a las operaciones del puerto y en particular para los productos agroindustriales, el plan considera bodegas refrigeradas dentro de la zona de actividades logísticas; y la (c) etapa tres que a largo plazo se proyecta tener parque eólico, zona turístico comercial, zona urbana y un aeropuerto internacional.



*Figura 37.* Esquema territorial del área de influencia de Puerto Eten.

. Adaptado de "Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque", por APRL, 2015a.

En relación a los accesos al puerto, el Plan Maestro (APRL, 2015a) plantea seis vías que atravesarán el área de influencia anexa al puerto para tránsito vehicular, que permitirán el flujo de entrada y salida hacia la zona reservada para el terminal, tal como se visualiza en la *Figura 36*. Sin embargo, el plan no especifica cual sería el acceso principal peatonal del puerto, que permitiría controlar el flujo de personas hacia las instalaciones, siendo la seguridad una de las características a considerar en todo puerto marítimo. Por otro lado, como parte del Plan Estratégico de Desarrollo Vial de la Región Lambayeque (GRL, 2015) se está considerado la implementación y mejora de la red vial regional que permitirá la interconexión

del futuro Puerto Eten con las principales ciudades aledañas y su integración a través de la IIRSA Norte.

Dentro del planeamiento estratégico del Puerto Eten se analizará solo la primera etapa del proyecto que comprende el desarrollo de la infraestructura del puerto y las vías de acceso principales desde la carretera Panamericana Norte hasta el puerto (*Figura 38*). El Plan Maestro está considerando la inicialmente en tres fases, las cuales están detalladas en la siguiente sección de Operaciones y logística



Figura 38. Etapa 1 para la ejecución del Plan Maestro. Tomado de “Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque”, por APRL, 2015a.

#### 4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

**Infraestructura.** Actualmente en Puerto Eten sólo existe un precario muelle utilizado por los pescadores artesanales locales, el cual requiere de mejoras y acondicionamientos. ya que el muelle ha sido golpeado por los embates de la naturaleza y por la falta de inversión por parte del Estado, tal como se aprecia en la *Figura 39*. Asimismo, al sur de dicho muelle, existe una gran extensión árida de terreno de aproximadamente 28,611 ha, la cual se encuentra en proceso de recuperación por parte del Gobierno Regional de Lambayeque. Cabe



destacar que, en lo concerniente a instalaciones portuarias, no existe ninguna otra infraestructura implementada.



Figura 39. Estado precario del muelle artesanal de Puerto Eten.

El Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque (APRL, 2015a) plantea la nueva ubicación del puerto en la zona sur de Puerto Eten habiendo evaluado hasta cuatro ubicaciones distintas en la región. La elección de la ubicación se basó en los siguientes motivos: la batimetría lo suficientemente profunda, la cercanía a la ciudad de Puerto Eten, la disponibilidad de terrenos aledaños, cercanía a las instalaciones de Petroperú que permitan compartir servicios, el menor costo que pueda resultar en implementar tendidos eléctricos, carreteras y otros servicios por estar más cerca de Puerto Eten. La zona elegida se divide en dos partes, siendo la primera una zona reservada para el puerto y la segunda una zona de influencia anexa al puerto.

En lo que respecta a la zona reservada para el puerto, el Plan Maestro (APRL, 2015a) ha definido tres zonas para el almacenamiento: (a) instalaciones auxiliares para contenedores, (b) instalaciones para graneles líquidos, e (c) instalaciones para minerales. Las instalaciones

auxiliares para contenedores servirán para el depósito de contenedores vacíos y contarán con un área aproximada de cuatro a cinco hectáreas, tal como se muestra en la Figura 40.

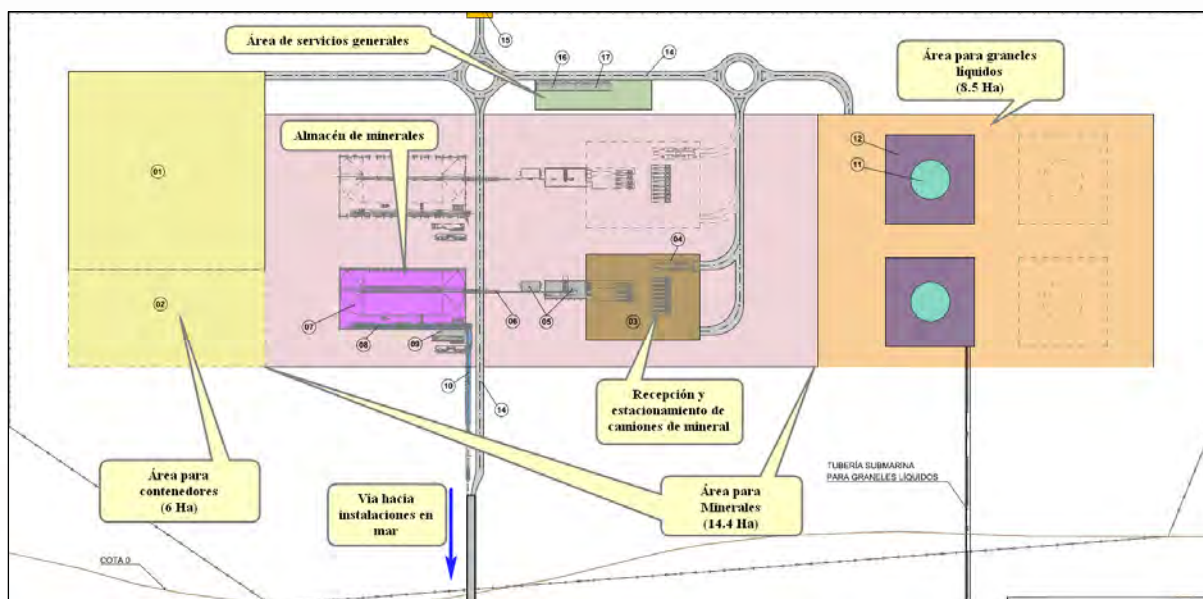


Figura 40. Instalaciones en tierra propuestas para Puerto Eten. Tomado de “Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque”, por APRL, 2015a.

Respecto al diseño de Puerto Eten, el Plan Maestro (APRL, 2015a) plantea un puerto multimodal, es decir que brindará diversos servicios para tratar de maximizar su utilización y aprovechar todas las posibilidades disponibles. La implementación se plantea en tres fases. La fase uno incluye la implementación de: (a) las instalaciones en tierra, (b) el puente de acceso, (c) el pantalán, (d) las instalaciones en mar, (e) un rompeolas, y (f) la instalación de multiboyas. La construcción de esta fase plantea el funcionamiento y puesta en marcha del puerto para prestar servicios a los graneleros de minerales e hidrocarburos. En esta fase se planteó la construcción de un pantalán de 300 metros tal como se visualiza en la *Figura 41*. Para acceder al pantalán se planteó un puente de acceso de 2.2 km mar adentro, debido a que a partir de esa distancia se cuenta con una profundidad de 15 metros para poder recibir graneleros de minerales de 50,000 TPM.

La fase dos contempla la implementación de: (a) la ampliación del puente de acceso, (b) el incremento en la longitud del rompeolas, (c) el muelle de contenedores, (d) el relleno

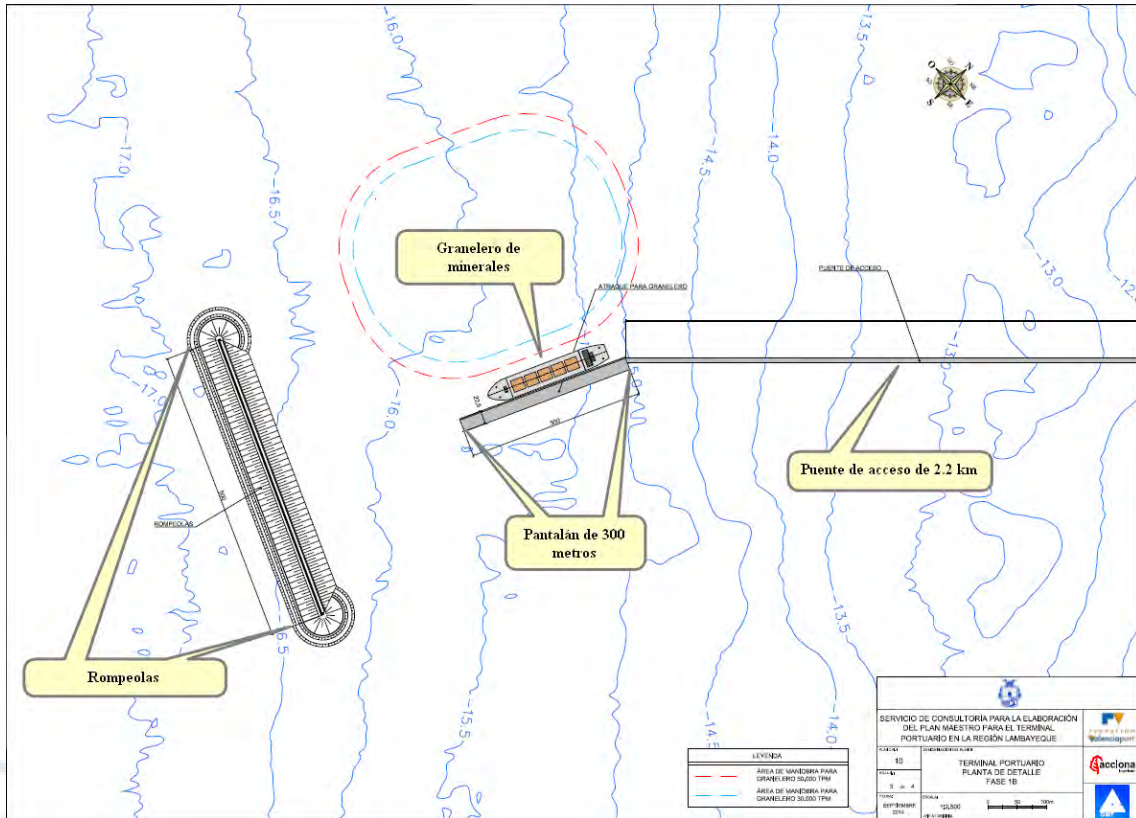


Figura 41. Infraestructura del puerto para la fase uno. Adaptado de “Plan Maestro para el Terminal Portuario de la Región Lambayeque”, por APRL, 2015a.

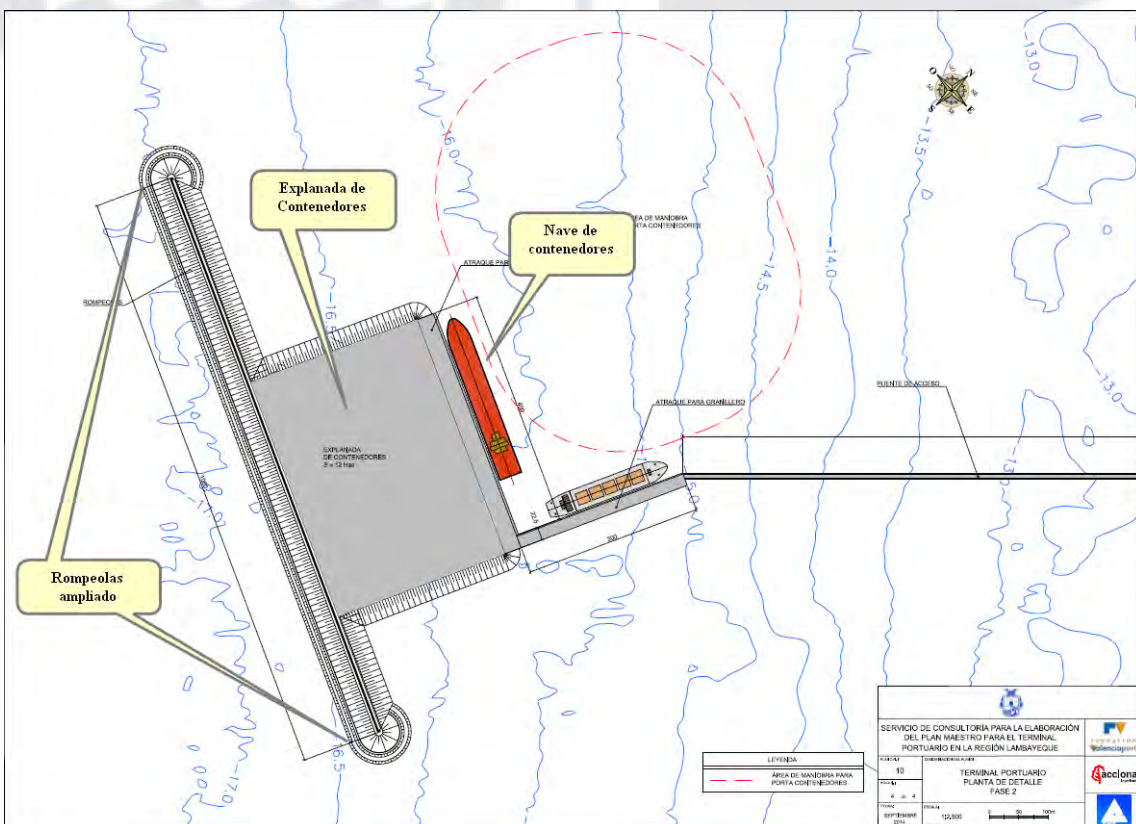


Figura 42. Infraestructura del puerto para la fase dos. Adaptado de “Plan Maestro para el Terminal Portuario de la Región Lambayeque”, por APRL, 2015a.

de la explanada, y (e) el equipamiento del muelle. La fase dos contempló una plataforma para contenedores de 12 hectáreas, permitiendo el atraque de barcos contenedores con un calado de 14.50 metros, pudiendo recibir naves Post Panamax Plus (de hasta 8,000 TEU). La disposición del diseño de la fase dos se muestra en la *Figura 42*. Una previsión ausente en el Plan Maestro es considerar una zona acondicionada especialmente para reparación de naves de gran tonelaje (dique seco), y para el atraque de navíos de apoyo y auxiliares.

**Operaciones y logística.** El Plan Maestro ha considerado que el Puerto Eten brinde principalmente tres servicios: (a) transporte de graneleros, (b) transporte de contenedores, y (c) multiboyas. En una primera fase se contempla el transporte de graneleros y el uso de multiboyas; para el flujo de minerales se considera que las instalaciones para minerales contarán con básculas para el pesado de camiones y una superficie para el estacionamiento de los mismos. El mineral que se descargue será transportado por una faja y el almacén tendrá una capacidad de 50,000 toneladas y un espacio destinado de 14.4 ha. Para la carga/descarga del mineral a la nave, se requiere de una grúa tipo cargador lineal y se estima que su rendimiento deberá ser al menos de 1,500 t/h. Por último, se encuentra una zona de 0.4 hectáreas para el personal administrativo y almacenes para las unidades móviles del personal. Respecto a las operaciones del servicio de multiboyas, aunque es independiente de los graneleros y contenedores, es decir que se podría iniciar ello sin esperar a que se concluya obras de graneles y contenedores. El atraque de naves para las multiboyas está definido a una distancia de 500 m al sur para evitar cualquier inconveniente por mayor cercanía a la zona de atraque de graneleros.

En una segunda fase, para la carga/descarga de contenedores se tiene planeado construir un atracadero para los buques de contenedores con una carga media de 376 TEUs, con eslora de 200 m y una manga de 28 m; estos datos referenciales son un promedio obtenido del TP Paita. Se consideró que se requieren dos grúas pórtico sobre neumáticos con

capacidad para 25 movimientos por hora, que realizarán el movimiento de contenedores en el patio de maniobras que será construido sobre una plataforma de 12 ha. Desde allí serán transportados los contenedores vía terrestre por camiones que llegarán a la plataforma por un puente de doble sentido, una para la llegada y otra para la salida de los camiones.

#### **4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)**

El Plan Maestro del Terminal de Lambayeque considera un presupuesto de inversión de US\$ 616 millones el cual contempla las operaciones para atender minerales, graneles líquidos y contenedores de productos agroindustriales. En la Tabla 17 se muestra el detalle de la inversión.

Para la elaboración del flujo económico se considera los ingresos generados por servicios portuarios de: (a) exportación de minerales, cobre principalmente, provenientes de Cajamarca de los yacimientos mineros de La Granja, Michiquillay, El Galeno y Cañariaco Norte; (b) exportación de contenedores de productos agroindustriales provenientes del Proyecto Olmos, producción agrícola de la tercera etapa de Chavimochic, producción de café de San Martín, Amazonas y Cajamarca, y la actual producción agroindustrial exportable de Lambayeque; y (c) la producción de etanol generada por el Proyecto Olmos.

Para el análisis económico del proyecto se establecen dos escenarios posibles: (a) un escenario optimista donde se realiza una evaluación económica incluyendo toda la demanda exportable del proyecto las cuales son de minerales, graneles líquidos y contenedores de productos agroindustriales; y (b) un escenario conservador donde no se incluye la exportación de minerales, la cual es la mayor fuente de ingresos, pero considerando que existen factores externos como conflictos sociales y caída de los precios de los metales, se opta por analizar el escenario donde no se llegue a exportar minerales, siendo solamente la exportación de contenedores de productos agrícolas la que entre al flujo económico del proyecto. En ambos

Tabla 17

*Presupuesto de Inversión para Puerto Eten*

Sección tipo	Medición	Costo unitario (\$)	Parcial (\$)
<b>Fase 1A: Muelle para minerales</b>			
Puente de Acceso	2,200	19,000	41'800,000
Pantalán	300	80,000	24'000,000
Instalaciones en Mar	1	20'150,000	20'150,000
Obra civil en tierra	1	38'000,000	38'000,000
Instalaciones en tierra	1	33'200,000	33'200,000
Conexión con Panamericana	1	35'000,000	35'000,000
		Parcial fase 1A	192'150,000
<b>Fase 1B:</b>			
Rompeolas	500	120,000	60'000,000
		Parcial fase 1B	60'000,000
<b>Fase 1C</b>			
Instalación multiboyas etanol	1	18'000,000	18'000,000
		Parcial fase 1C	18'000,000
		Total fase 1	270'150,000
<b>Fase 2: Muelle de Contenedores</b>			
Incremento puente acceso	2,200	7,000	15'400,000
Puente de acceso	300	19,000	5'700,000
Incremento rompeolas	500	120,000	60'000,000
Motas de cierre	600	58,000	34'800,000
Muelle de contenedores	400	210,000	84'000,000
Relleno de explanada	2'580,000	30	77'400,000
Obra civil e instalaciones	1	52'200,000	52'200,000
Equipamiento	1	16'500,000	16'500,000
		Total fase 2	346'000,000
		Total fase 1 + fase 2	616'150,000

*Nota:* Adaptado de “Presupuesto de inversión del nuevo Puerto de Lambayeque por fases (USD)”, por APRL, 2015.

casos, además de considerar las demandas y servicios del puerto, el análisis incluye ingreso por importaciones, contenedores vacíos, gastos de administración, costos operativos y de mantenimiento. El detalle de los flujos se puede apreciar en el Apéndice C del presente documento.

El resultado económico del escenario optimista donde se incluye toda la demanda del proyecto en minerales, graneles líquidos y contenedores de productos agroindustriales se refleja en la Tabla 18. En este escenario, se ha considerado un posible retraso en la producción minera, tomando en cuenta el descenso de la demanda de minerales de China y el precio internacional del cobre.

Tabla 18

*Escenario Optimista de la Evaluación Económica*

Indicador Financiero	Valor
VAN	\$167'182,677
TIR	13.38%
PAYBACK	20 años

*Nota:* En el escenario optimista se realiza la evaluación económica considerando la exportación de la demanda potencial de la zona de influencia en minerales, graneles líquidos y contenedores de productos agroindustriales.

En el resultado económico conservador, no se incluye la exportación de minerales quedando solo la exportación de contenedores de productos agrícolas y de etanol la cual se muestra en la Tabla 19. Este análisis se basa en la no dependencia de minerales para la consecución del proyecto y en una duración 40 años para la proyección de la concesión.

Tabla 19

*Escenario Conservador de la Evaluación Económica*

Indicador Financiero	Valor
VAN	\$21'495,927
TIR	11.31%
PAYBACK	35 años

*Nota:* En el escenario conservador se realiza la evaluación económica considerando solo la exportación de contenedores de productos agrícolas y de etanol.

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

No se pudo conocer el nivel de conocimiento técnico ni experiencia del personal de la APRL sobre puertos en general, a pesar que se cuenta con un Plan Maestro bastante completo y desarrollado por consultoras externas de nivel internacional. Asimismo, una debilidad es que no se identificó un liderazgo muy importante de la APRL asociado a aspectos políticos y

sociales que puedan influir y tomar decisiones para continuar con la implementación del Puerto Eten y todos los aspectos adyacentes planteados en el Plan Maestro.

Como parte de la investigación en sitio, se visitó la ciudad de Puerto Eten y se realizó una serie de entrevistas a los pobladores y vecinos de Puerto Eten que permitió conocer de cerca la realidad local. Un aspecto importante que se identificó es que desafortunadamente no existe un sistema educativo adecuado que forme a la población y brinde una capacitación técnica profesional para que los jóvenes puedan integrarse como parte de la Población Económicamente Activa (PEA). Esta es una de las principales razones por lo que los jóvenes de ciudad de Puerto Eten salen de su pueblo en busca de mejores oportunidades en las ciudades vecinas y otros incluso hasta la capital Lima. La falta de un buen nivel de formación técnica profesional conlleva a la carencia de mano de obra calificada que pueda contribuir y soportar el futuro Puerto Eten. En ese sentido se hará necesario que muchos técnicos y profesionales de otras ciudades lleguen a trabajar al puerto, restando posibilidades a los habitantes de la zona, tal como lo mencionan los pobladores en las entrevistas realizadas, las cuales se muestran en el Apéndice D del presente documento (Vecinos locales, comunicación personal. 2015, setiembre 25).

Otro aspecto importante que se observó en las entrevistas a los pobladores de Puerto Eten es que a pesar que el Gobierno Regional y la APRL han hecho anuncios y campañas de comunicación en medios televisivos, charlas y foros, pero no se ha comunicado lo suficiente acerca del proyecto del nuevo Puerto Eten. La mayoría de los entrevistados manifestaron no estar informados del proyecto e inclusive muchos dijeron no conocer a la institución APRL ni a sus autoridades. La principal fuente de ingresos de los pobladores es la pesca artesanal. Es la única fuente de trabajo y oficio que conocen y saben hacer, según refirieron los entrevistados. Existe una alta probabilidad de un potencial conflicto social en la población de ciudad de Puerto Eten, si las autoridades regionales y la APRL no realizan una adecuada



socialización del proyecto y se reúnen con la población de Puerto Eten para explicarles de manera clara y transparente los alcances del proyecto, sus beneficios y las expectativas que se tienen para mejorar la calidad de vida de los pobladores y sus familias.

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Dentro del Plan Maestro no se considera requerimientos específicos para los sistemas de información y comunicación para las operaciones en el puerto. En la actualidad las zonas aledañas cuentan con una buena señal de internet y telefonía celular, lo cual facilita la instalación de distintos sistemas informáticos para la gestión de todos los procesos a desarrollarse en el puerto, como también la comunicación con sus clientes y proveedor. Se recomienda la adquisición de distintos sistemas de información para las a distintas operaciones como: (a) Sistema de administración y operación integral del puerto, (b) Sistema de tramites documentarios, (c) Sistemas contables, (d) Sistemas de planificación y reportes, (e) Sistemas de seguridad, (f) Sistema de control de tránsito de carga.

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Una debilidad que se observó al Plan Maestro es que no considera temas relacionados a tecnología e investigación y desarrollo. Proyectando un escenario a futuro, no se conoce ningún plan orientado a requerimientos ni exigencias hacia la empresa concesionaria para aspectos como la investigación y desarrollo. Una sugerencia podría ser que como parte de la estructura orgánica de la APRL se considere la creación de una unidad encargada de supervisar estos temas con la empresa encargada de la concesión del puerto y garantice una inversión continua en tecnología, investigación y desarrollo.

#### **4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La matriz MEFI, la cual se muestra en la Tabla 20, permite resumir aspectos internos de la organización de estudio, en este caso las fortalezas y debilidades, y las relaciones entre ellas. Estos factores determinantes o claves de éxito provienen del análisis interno

desarrollado en el AMOFHIT. De acuerdo a D'Alessio (2014), para la aplicación de la MEFI se requiere de un juicio intuitivo en su desarrollo, porque el entendimiento completo de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes.

Tabla 20

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1 Existe decisión política del gobierno peruano de desarrollar y realizar la concesión de Puerto Eten. Gobierno Peruano aprobó mediante decreto supremo el plan maestro. Proyecto de Puerto Eten es económico, técnico, social y ambientalmente viable.	0.20	4	0.80
2 Se cuenta con 26,000 hectáreas de tierra destinado para la zona de influencia en tierra	0.15	4	0.60
3 Zona del puerto ubicada estratégicamente en las vías de salida de principales proyectos mineros de Cajamarca y cuencas agroindustriales de Lambayeque, norte de Trujillo, San Martín, Amazonas y Cajamarca.	0.10	4	0.40
4 Diseño del puerto es multimodal. Los servicios portuarios serán para carga de minerales, contenedores y graneles líquidos.	0.05	3	0.15
<b>Subtotal</b>	<b>0.50</b>		<b>1.95</b>
<b>Debilidades</b>			
1 La zona destinada para Puerto Eten cuenta con un calado de 15 metros a partir de 2.2 km de la orilla del mar	0.15	1	0.15
2 No se cuenta con mapeo ni estrategia para gestionar los <i>stakeholders</i> .	0.10	1	0.10
3 Diseño de puerto no cuenta con área ni actividades para el mantenimiento de naves.	0.05	2	0.10
4 No se contempla una estructura organizacional adecuada con áreas de negocios y de soporte.	0.05	2	0.10
5 El Plan Maestro de Puerto Eten desarrollado por la APRL no cuenta con una misión, visión y objetivos para el puerto.	0.05	2	0.10
6 La zona de Puerto Eten no cuenta con recurso humano técnicamente capacitado para trabajar en las actividades operativas del puerto.	0.05	2	0.10
7 No se contempla el uso de tecnología e informática dentro de las operaciones del puerto.	0.05	2	0.10
<b>Subtotal</b>	<b>0.50</b>		<b>0.75</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.70</b>

**4.3. Conclusiones**

La zona de Puerto Eten cuenta actualmente con un Plan Maestro aprobado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Dicho plan se le conoce como el Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque y está definido para que sea implementando al sur del actual muelle de Puerto Eten. El Plan Maestro dispone de una amplia zona de 26,000 hectáreas las cuales están destinadas para el puerto, zona franca y parque industrial. En noviembre del 2015, el MTC promulgó el D.S. N°010-2015 por el cual se confirma el interés

político del Gobierno en incluir el Plan Maestro del Terminal Portuario en el Sistema Portuario Nacional.

La zona destinada para el Terminal Portuario de Lambayeque se encuentra estratégicamente ubicada en donde confluyen los siguientes anillos económicos importantes: (a) producción agrícola proveniente del Proyecto Olmos, (b) producción agrícola proveniente del Proyecto Chavimochic III, (c) actual producción agrícola del departamento de Lambayeque, (d) producción agrícola proveniente de los departamentos de San Martín, Amazonas y Cajamarca, (e) producción de etanol proveniente del Proyecto Olmos, y (f) producción de minerales proveniente de Cajamarca. Todos los anillos viales encuentran como salida natural, más corta y económica en términos de distancia a Puerto Eten.

Dentro del terminal portuario se plantea una infraestructura para atraque de graneleros para minerales, sistema multiboyas para hidrocarburos, plataforma para carga y descarga de contenedores, todo esto con un calado de hasta 15 metros, instalaciones en tierra y principales vías de acceso. La inversión total necesaria es de 616 millones de dólares divididos en dos fases de construcción: (a) servicios para minerales y graneles líquidos, y (b) servicio para carga y descarga de contenedores. El resultado económico de los potenciales ingresos del puerto, considerando las inversiones necesarias, cuenta con un valor actual neto de aproximadamente 167 millones de dólares en un horizonte del proyecto de 35 años. El periodo de recuperación de la inversión se obtiene en un plazo de 20 años. El resultado económico es positivo, aun cuando no se lleguen a implementar los proyectos mineros como La Granja o se tome la decisión de solo implementar servicios para minerales o solo servicios para contenedores.

Existen diversas oportunidades de mejora para el Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque. El Plan Maestro no cuenta con un mapeo de *stakeholders* ni una estrategia de relacionamiento con los grupos de interés de la zona de influencia. No existe un área

dentro de la APRL que se encargue de fomentar y promocionar los servicios del puerto a los potenciales inversionistas y potenciales clientes, solo existe una difusión del Plan Maestro entre instituciones educativas. Desde el punto de vista de infraestructura, no se ha considerado una zona para reparación de naves, ni vías de acceso peatonales en la ciudad de Puerto Eten. Debido a la influencia este grupo de interés, el acceso peatonal al puerto debería ser por dicha ciudad. De cara al aspecto social, no se ha considerado atender las necesidades de la población de Puerto Eten como la remodelación del actual muelle de Eten. Para este grupo de interés, el muelle aún representa un elemento importante en su forma y estilo de vida, por lo que se debe considerar dentro de los planes la remodelación del mismo y evitar conflictos sociales. Asimismo, la falta de instrucción y capacitación de la población genera una limitación para que realicen labores técnicas específicas requeridas en el puerto, siendo un factor que también podría causar un conflicto social y bloquear la implementación del puerto. Por último, el Plan Maestro no contempla un plazo exacto para realizar la inversión total en infraestructura, dejando a criterio de la concesión del puerto los plazos para la inversión.

## Capítulo V: Intereses de Puerto Eten y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo se presentan los intereses de Puerto Eten utilizando la teoría tridimensional de Hartmann, la cual es la teoría sugerida por D'Alessio (2014). Asimismo, se presentan los intereses de Puerto Eten y los objetivos de largo plazo que se proponen para el puerto.

### 5.1. Intereses de Puerto Eten

Según D'Alessio (2014) sugiere, la teoría de Hartmann plantea que “los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo” (p. 222). En base a este marco teórico, los principales intereses identificados de Puerto Eten son:

- Implementación de Puerto Eten con servicios competitivos en precio y calidad. (vital)
- Ser rentable y generar valor en todos los servicios brindados en el puerto. (vital)
- Atraer la demanda de exportación agroindustrial y de minerales que actualmente tiene los puertos de Paita y Salaverry. (vital)
- Contribuir con el desarrollo económico y social de la Región Lambayeque. (periférico)
- Identificación de los habitantes de Puerto Eten y de las zonas aledañas con el proyecto para minimizar potenciales conflictos sociales. (importante)
- Operación del puerto con el menor impacto ambiental y social. (importante)

### 5.2. Potencial de Puerto Eten

En lo referente al potencial de una organización D'Alessio (2014) menciona a Hartmann definiendo que dicho potencial “debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos” (p. 223). Según el Plan Maestro (APRL, 2015a), el puerto implementará en sus tres fases el servicio de minerales, de hidrocarburos en las multiboyas, y de carga/descarga de contenedores. Con ello el puerto cuenta con un potencial de capacidad

para atraque de tres naves en simultáneo, una nave por cada tipo de servicio. La capacidad potencial disponible para atención de estos servicios se muestra en la Tabla 21.

Tabla 21

*Potencial de Puerto Eten Multimodal de la Primera Etapa*

Tipo de carga	Toneladas/año	Naves/año	Naves/día
Granel de minerales	4'000,000	180	1 cada 2 días
Hidrocarburos	200,000	20	2 cada 30 días
Contenedores	500,000	180	1 cada 2 días

*Nota:* Tomado de Plan Maestro para el Terminal Portuario de la Región Lambayeque, por APRL, 2015.

El potencial posterior a lo planteado en el Plan Maestro, deberá ser evaluado por estudios de factibilidad técnica que sean supervisados por la APRL. Si en un futuro la demanda genera la necesidad de una expansión del puerto, dichos estudios confirmarán las posibilidades de implementación. En la Tabla 22 se detalla las competencias distintivas que tiene Puerto Eten en su actual situación como plan estratégico, considerando los potenciales que se obtienen en los distintos campos funcionales de las organizaciones.

Tabla 22

*Las Siete Dimensiones del Potencial de Puerto Eten*

Dimensiones	Competencias Distintivas
Administración y gerencia	- La concesión de las operaciones del puerto traerá empresas con expertos en inversiones portuarias y profesionales con trayectoria y capacidad para gestionar las operaciones del puerto.
Marketing, ventas e investigación de mercado	- Demanda potencial proveniente de anillos viales de Cajamarca, Olmos, IRSA Norte, Chavimochic III. - Anillo vial proveniente de Cajamarca con minerales de cobre de los proyectos La Granja, Cañariaco Norte, El Galeno, Michiquillay. - Anillos viales provenientes de Olmos, IRSA Norte, Lambayeque y Chavimochic III con producción agroindustrial. - Anillo vial proveniente de Olmos con hidrocarburos.
Operaciones, logística e infraestructura	- Potencial de carga y descarga de cobre hasta 3.5 toneladas por año. - Potencial de carga y descarga de productos agroindustriales de 160,000 toneladas por año. - Potencial de carga y descarga de hidrocarburos de 150,000 toneladas por año.
Finanzas y contabilidad	- Potencial de facturación de US 105 millones anuales. - Potencial de generar inversión privada por US 616 millones anuales. - Potencial de generar un valor actual neto de US 167 millones anuales
Recursos humanos y cultura	- Al no iniciarse las operaciones, la concesión tiene el potencial de crear una cultura organizacional que mitigue los principales problemas que padecen los puertos respecto con los empleados, gremios, sociedad formal e informal relacionada a las actividades del puerto
Sistemas de información y comunicaciones	- Dentro de las bases de la concesión se deberá exigir el uso de sistemas de información y comunicaciones de clase mundial, lo cual una vez implementado dará una ventaja frente los sistemas que vienen operando los puertos aledaños
Tecnología, investigación y desarrollo	- Se tendrán sistemas capaces de atender naves acordes a las últimas tecnologías provenientes de las principales navieras del mundo.

### 5.3. Principios Cardinales de Puerto Eten

Según D'Alessio (2014) menciona lo presentado por Hartmann, los principios cardinales permiten “reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno” (p. 223). En ese sentido, se analizan los principios cardinales de Puerto Eten, tomando como base: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados, (c) el contrabalance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

*Influencias de terceras partes.* Desde el punto de vista de la influencia de terceras partes se han identificado a los siguientes:

- Los dirigentes sociales, que influyen en la generación de conflictos sociales con injerencia suficiente para detener la ejecución de proyectos mineros en la zona norte del país.
- Figuras políticas de la región, que pueden influir positiva o negativamente al proyecto de Puerto Eten de acuerdo a sus intereses personales y políticos.
- Empresas extranjeras con demanda de productos de exportación de la zona norte del país, que pueden influir sobre los inversionistas y el Gobierno Peruano.
- Gobiernos extranjeros, quienes por temas geo-estratégicos pueden influenciar sobre el Gobierno peruano y empresas mineras para no exportar a países con quienes tienen conflictos.
- Accionistas de las empresas concesionarias de puertos aledaños, que pueden realizar acciones para minimizar la pérdida de mercado.
- Pescadores artesanales, quienes pueden generar conflictos sociales por impactos ambientales que pudieran generarse con la implementación del puerto y afectar sus actividades.
- Los dueños de establecimientos comerciales relacionados de Puerto Eten que pueden

influenciar sobre los dirigentes de Puerto Eten, al verse afectados por la operación del Puerto.

***Lazos Pasados.*** Los lazos pasados de la zona de Puerto Eten se encuentran fuertemente ligados al desarrollo de la agricultura y la pesca. Esta zona del litoral ha tenido desde la época de las culturas pre-incas un fuerte desarrollo tanto agrícola como de pesca, siendo el comercio el eje principal de su desarrollo económico. Asimismo, existió en la época de los fundos y haciendas un auge comercial que permitió el desarrollo de un sistema ferroviario que conectaba Lambayeque con el puerto, por donde se transportaban productos agrícolas para su salida en cabotaje o al exterior a través del actual muelle en la zona. Producto de la reforma agraria en los años setenta, este sistema ferroviario dejó de existir debido a que ya no había la misma productividad que antes y el muelle fue abandonado por los gobiernos de turno. Los pobladores del puerto están conscientes de su historia y se encuentran fuertemente identificados con el mar.

***Contrabalance de intereses.*** Respecto al contrabalance de intereses, se han identificado que los pobladores de Puerto Eten presentan intereses económicos y sociales importantes que podrían ir en contra de los intereses del puerto si no se toman en cuenta. Un segundo punto identificado, son los intereses de nivel político que podrían ser contrarios a los intereses de implementar el puerto y con ello retrasar el desarrollo económico y social de la zona. Un tercer punto son los intereses de los accionistas de concesiones de puertos aledaños, quienes tienen intereses contrarios a los intereses de Puerto Eten de atraer la demanda en la zona norte del país. Un cuarto punto son los intereses de los gobiernos extranjeros, en especial los de China y Estados Unidos, ambos en permanente pugna por el dominio geoestratégico del mundo. Los intereses del puerto pueden verse afectados, dado que una gran parte de la demanda del puerto se genera por la minería. Siendo China uno de los principales generadores de demanda para la exportación de minerales, podría existir un conflicto de



intereses por presiones de Estados Unidos, lo que se traduciría a su vez en un conflicto con los intereses económicos del puerto.

**Conservación de los enemigos.** En la actualidad los principales enemigos a considerar son los puertos más cercanos, en este caso, el Puerto de Paita y el Puerto de Salaverry. En ambos casos, los servicios de Puerto Eten, competirían directamente con los servicios de dichos puertos para ciertos sectores empresariales donde sus áreas de influencia se intersecten. Ambos puertos se mantendrán debido a que en el caso de Paita, tienen demanda asegurada por los productos agroindustriales y mineros de Piura y Tumbes; en el caso de Salaverry, tienen demanda asegurada de Trujillo y Ancash. Asimismo, conservar a ambos puertos como enemigos motivará a que Puerto Eten brinde servicios altamente competitivos.

#### 5.4. Matriz de Intereses de Puerto Eten (MIO)

A continuación, se presenta la Matriz de Intereses de Puerto Eten. Como se puede observar en la Tabla 23, los intereses de Puerto Eten tienen especial peso en lo que respecta a su implementación y puesta en marcha. En ese sentido, estos se contraponen fuertemente con los puertos aledaños en competencia.

Tabla 23

##### *Matriz de Intereses de Puerto Eten*

Intereses Organizacionales	Intensidad del interés		
	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Implementación de Puerto Eten con servicios competitivos en precio y calidad.	APRL, APN	(Puerto Paita), (Puerto Salaverry)	
2 Ser rentable y generar valor en todos los servicios brindados en el puerto.	APRL, APN		(Puerto Paita), (Puerto Salaverry)
3 Atraer la demanda de exportación agroindustrial y de minerales que actualmente tiene los puertos de Paita y Salaverry.	APRL, APN	(Puerto Paita), (Puerto Salaverry)	
4 Identificación de los habitantes de Puerto Eten y de las zonas aledañas con el proyecto para minimizar potenciales conflictos sociales.		APRL, APN	(Puerto Paita), (Puerto Salaverry)
5 Operación del puerto con el menor impacto ambiental y social.		APRL, APN	
6 Contribuir con el desarrollo económico y social de la Región Lambayeque.		APRL, APN	

## 5.5. Objetivos de Largo Plazo

A continuación, en la Tabla 24 se presentan los objetivos de largo plazo para Puerto Eten. Según D'Alessio (2014), los objetivos representan los resultados que se deben alcanzar luego de implementar las estrategias específicas escogidas. Los objetivos planteados, han sido elaborados teniendo en cuenta el horizonte de tiempo contemplado en el presente planeamiento que es de 10 años. Asimismo, se ha tenido en cuenta que los objetivos de largo plazo se encuentren en relación con la visión planteada en el Capítulo II.

Tabla 24

### *Objetivos de Largo Plazo para Puerto Eten*

Perspectiva		Objetivo de Largo Plazo (OLP)
Financiera	OLP 1	Contar con la infraestructura necesaria para brindar servicios de minerales, contenedores e hidrocarburos que permitan facturar US\$ 57 millones en el 2022 y US\$ 105 millones al 2025
Clientes	OLP 2	Para el 2025, gestionar un volumen de 160,000 TEUs anuales en contenedores del norte y nororiente del Perú
Clientes	OLP 3	Para el 2025, gestionar la exportación de cobre del país proveniente de proyectos mineros de Cajamarca, con un volumen de 3.2 millones de toneladas anuales
Clientes	OLP 4	Para el 2025, alcanzar un 90% de clientes satisfechos sobre los servicios del puerto
Clientes	OLP 5	Para el 2025, gestionar un volumen de 150,000TN anuales de hidrocarburos
Procesos internos	OLP 6	Para el 2023, obtener las certificaciones en la calidad en los procesos, medio ambiente y seguridad en el trabajo
Procesos internos	OLP 7	Para el 2025, tener el 80% de los procesos sistematizado y con el soporte necesario de gestión para su funcionamiento
Aprendizaje	OLP 8	Para el 2020, contar con un sistema integral de gestión humana y de conocimiento aplicable al 100% de los empleados de la organización
Aprendizaje	OLP 9	Para el 2020, contar el 100% del personal calificado para implementar las certificaciones

## 5.6. Conclusiones

De acuerdo a lo revisado en este capítulo, el interés de Puerto Eten es implementar un puerto muy competitivo y eficiente para permitir un desarrollo sostenible de la región Lambayeque. Asimismo, se tiene la expectativa que Puerto Eten sea una alternativa a los puertos de Paita y Salaverry, que brinde servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes que serían las empresas mineras y agroexportadoras de las zonas aledañas y otras

regiones colindantes. Sin dejar de lado cualquier impacto ambiental por las operaciones portuarias, ni impactos sociales que afecten a la población de Puerto Eten y en general a la región Lambayeque.

En cuanto al potencial de Puerto Eten, una vez que se implemente la primera etapa del puerto multimodal con servicios de minerales, hidrocarburos en multiboyas y de carga/descarga de contenedores, la capacidad de atención del puerto será recibir en simultáneo a tres embarcaciones, una de cada tipo de servicio. Si la demanda futura justifica una ampliación del puerto, se requerirá estudios posteriores para confirmar factibilidades técnicas y poder estimar las nuevas capacidades del puerto para cada uno de los servicios. En relación a los principios cardinales se identificó diversos grupos de terceras partes con influencia sobre Puerto Eten, algunos de ellos son la asociación de pescadores, el Gobierno, el MTC, y gobiernos de países como Estados Unidos y China. En los lazos pasados y presentes se puede concluir que desde muchos años atrás el Pueblo de Eten tuvo una identificación muy importante sobre el mar y las actividades agroindustriales en especial en la producción de caña de azúcar, el cual fue casi eliminado a consecuencia de la reforma agraria de los años 70. Asimismo, por esa época existió una vía ferroviaria que transportaba la producción de las grandes haciendas hacia Puerto Eten. Respecto al contrabalance de intereses, como se mencionó líneas atrás, cada uno de los grupos de terceras partes tiene intereses distintos a los de Puerto Eten y que en consecuencia pueden impactar la implementación del nuevo puerto. Tomando esto como base, la implementación del puerto debe considerar que los beneficios económicos de su operatividad en la zona (recabados en forma de impuestos y entregados a instituciones de la ciudad como la Municipalidad de Puerto Eten) lleguen a los pobladores y zonas aledañas. Por último, se concluye que es importante la conservación de los enemigos, en este caso los puertos de Paita y Salaverry, ya que en ambos casos cada uno de ellos podría mantener sus operaciones dado que tienen

demandas por satisfacer de las ciudades que producen productos agroindustriales y minerales. Además, el mantener los enemigos contribuye a que la competitividad sea sostenible en el tiempo.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo toma las matrices insumo MIN, MEFE, MPC, MPR, MEFI y MIO y se usan para incorporarlas en la generación de las matrices que forman parte del proceso estratégico. A través de estas matrices se generan las estrategias y éstas a su vez van pasando por las matrices filtro, lo que permitirá seleccionar aquellas de mayor relevancia.

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz MFODA, la cual se muestra en la Tabla 25, reutiliza los mismos factores críticos identificados previamente en las matrices MEFI y MEFE, y sirven para ir desarrollando las estrategias internas y externas. De acuerdo a D'Alessio (2014), se utilizó inicialmente como una herramienta de análisis situacional y se da crédito de ello a Weihrich. La explotación de las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas permite establecer cuatro cuadrantes: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA). Para D'Alessio, esta matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que se exige de los analistas. Además, la MFODA es el punto de inicio para la definición de estrategias específicas y que corresponden con acciones concretas para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo, alineados a la visión de la organización. Estas estrategias constituyen la base de lo que el puerto debe perseguir, para posteriormente alcanzarlas a través de la ejecución de objetivos tanto de largo como de corto plazo. En la matriz, se muestran 12 estrategias propuestas, que han sido elaboradas en base al análisis tanto interno como externo realizado en capítulos anteriores. Asimismo, para las estrategias se muestran que fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza están siendo consideradas para cada una de ellas.

Tabla 25

## Matriz FODA de Puerto Eten

	Fortalezas	Debilidades
	<p>1. Existe decisión política del gobierno peruano de desarrollar y realizar la concesión de Puerto Eten. Gobierno Peruano aprobó mediante decreto supremo el plan maestro. Proyecto de Puerto Eten es económico, técnico, social y ambientalmente viable.</p> <p>2. Se cuenta con 26,000 hectáreas de tierra destinado para la zona de influencia en tierra</p> <p>3. Zona del puerto ubicada estratégicamente en las vías de salida de principales proyectos mineros de Cajamarca y cuencas agroindustriales de Lambayeque, norte de Trujillo, San Martín, Amazonas y Cajamarca.</p> <p>4. Diseño del puerto es multimodal. Los servicios portuarios serán para carga de minerales, contenedores y graneles líquidos.</p>	<p>1. La zona destinada para Puerto Eten cuenta con un calado de 15 metros a partir de 2.2 km de la orilla del mar</p> <p>2. No se cuenta con mapeo ni estrategia para gestionar los <i>stakeholders</i>.</p> <p>3. Diseño de puerto no cuenta con área ni actividades para el mantenimiento de naves.</p> <p>4. No se contempla una estructura organizacional adecuada con áreas de negocios y de soporte.</p> <p>5. El Plan Maestro de Puerto Eten desarrollado por la APRL no cuenta con una misión, visión y objetivos para el puerto.</p> <p>6. La zona de Puerto Eten no cuenta con recurso humano técnicamente capacitado para trabajar en las actividades operativas del puerto.</p> <p>7. No se contempla el uso de tecnología e informática dentro de las operaciones del puerto.</p>
Oportunidades	FO, Explote	DO, Busque
<p>1. El Perú tiene la necesidad de poner en marcha proyectos mineros de alta productividad del departamento de Cajamarca, el cual cuenta con salida directa al mar por Lambayeque.</p> <p>2. IIRSA Norte con salida directa al mar por Lambayeque.</p> <p>3. Producción agroindustrial y de etanol del proyecto Olmos.</p> <p>4. Limitaciones de expansión del Puerto de Paita y arenamiento constante del Puerto de Salaverry.</p> <p>5. Producción agroindustrial de última etapa de proyecto Chavimochic.</p>	<p>1. Construir, desarrollar y mantener las unidades de negocio de los servicios portuarios de carga de minerales y graneles líquidos. (F1, F2, F3, F4, O1, O3, O4)</p> <p>2. Construir, desarrollar y mantener la unidad de negocio para el servicio portuario de carga de contenedores (F1, F2, F3, F4, O2, O3, O4, O5)</p> <p>3. Conformar un ente neutral para impulsar la construcción de vías de transporte necesarias para el puerto. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O5)</p>	<p>7. Implementar y desarrollar el área de Relaciones Institucionales y Alianzas Estratégicas del puerto (D2, D4, D5, O1, O2, O3, O5)</p> <p>8. Implementar infraestructura con alta tecnología y sistemas de información para las operaciones y servicios del puerto (D7, O1, O2, O3, O5)</p> <p>9. Implementar, desarrollar y mantener un área para reparaciones de embarcaciones y para albergar navíos que prestan actividades de soporte (D2, D3, D7, O4)</p>
Amenazas	FA, Confronte	DA, Evite
<p>1. Disminución de la demanda de minerales de China y caída de precios de los metales.</p> <p>2. Conflictos sociales con capacidad para detener la inversión privada.</p> <p>3. Vía ferroviaria inexistente y vías terrestres con necesidades de expansión.</p> <p>4. Inestabilidad política del país.</p> <p>5. Efectos del Fenómeno del Niño.</p>	<p>4. Implementar alianzas estratégicas con principales puertos e instituciones de comercio internacional para mitigar la reducción de la demanda de China (F1, F2, F3, F4, F5, A1)</p> <p>5. Ejecutar acciones de relacionamiento comercial con potenciales clientes de Puerto Eten. (F1, F2, F3, F4, A4)</p> <p>6. Suscribir convenios con organismos nacionales para mejorar las competencias técnicas en la prevención de desastres naturales (F1, F4, A5)</p>	<p>10. Implementar y desarrollar un área para la seguridad, la operatividad y manejo ambiental en el puerto (D2, D4, D5, D7, A2)</p> <p>11. Desarrollar políticas para que la fuerza laboral del puerto sea prioritariamente de Puerto Eten (D2, A2)</p> <p>12. Suscribir convenio con instituciones educativas para la capacitación de habilidades en los pobladores del Puerto Eten para la operatividad del puerto (D3, D6, A2)</p>

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

La matriz MPEYEA, la cual se muestra en la Tabla 26, se compone de 4 cuadrantes: (a) estabilidad del entorno, (b) fortaleza financiera, (c) fortaleza de la industria, y (d) ventaja competitiva. El objetivo de esta matriz es identificar la postura estratégica más apropiada para la organización que puede ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. D'Alessio (2014), indicó que MPEYEA fue creada por Dickel y en base a los resultados de cada cuadrante se define un vector que tiene una magnitud, dirección y sentido que se representa en la Figura 43.

Tabla 26

### *Matriz PEYEA de Puerto Eten*

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	6	1. Retorno de la inversión	3
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	1
4. Rango de precios de productos competitivos	5	4. Capital requerido versus capital disponible	0
5. Barreras de entrada al mercado	6	5. Flujo de caja	1
6. Rivalidad /presión competitiva	1	6. Facilidad de salida del negocio	0
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	6	8. Rotación de inventarios	5
		9. Uso de economías de escala y experiencia	5
Promedio - 6 =	-1.63	Promedio =	2.67
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	1
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	1
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	2
4. Conocimiento tecnológico	5	4. Ciclo de reemplazo del producto	4
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	1
6. Intensidad de capital	6	6. Utilización de la capacidad de los competidores	4
7. Facilidad de entrada al mercado	5	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad / utilización de la capacidad	5	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio =	4.56	Promedio - 6 =	-4.00

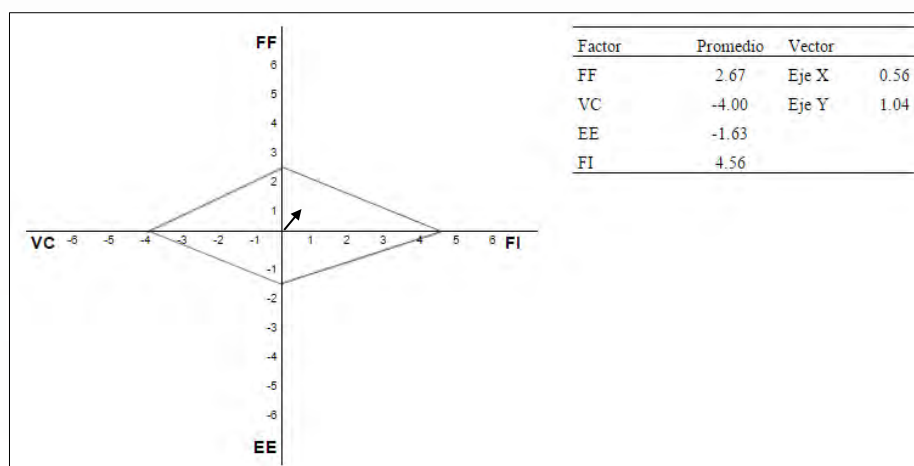


Figura 43. Matriz PEYEA de Puerto Eten.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz MBCG o también conocida como matriz de portafolio, la cual se muestra en la Figura 44, fue desarrollada por el Boston Consulting Group según mencionó D'Alessio (2014) y tiene como base dos aspectos: (a) la relación entre la participación del mercado relativa en la industria y generación de efectivo, y (b) la tasa de crecimiento de ventas en la industria y uso de efectivo.

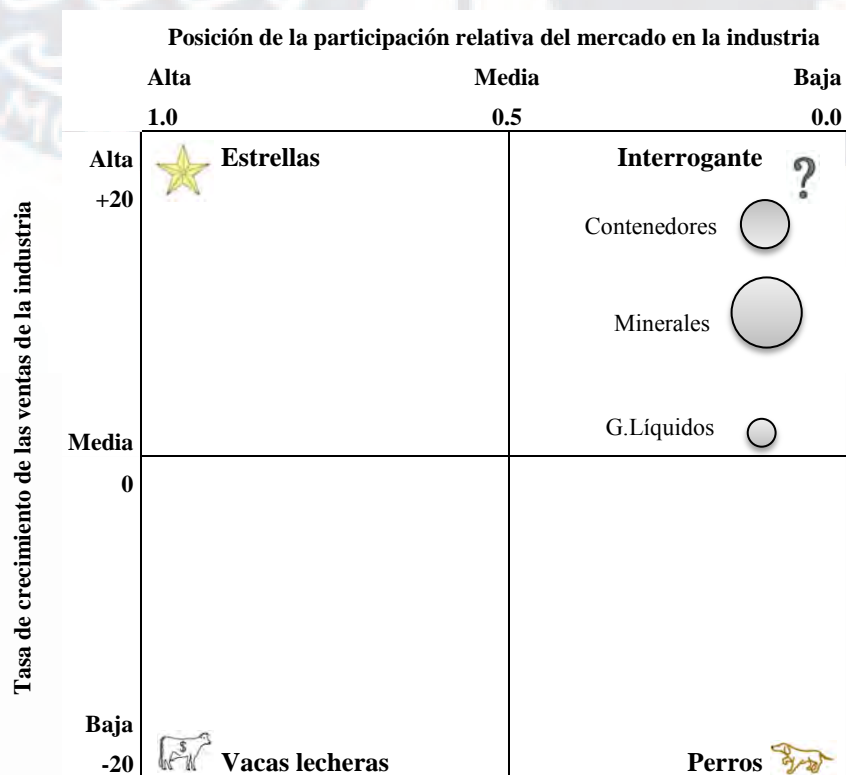


Figura 44. Matriz BCG para Puerto Eten



#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz MIE, la cual se muestra en la Figura 45, fue desarrollada por McKinsey & Company para General Electric como una matriz de portafolio según indicó D'Alessio (2014), y se le considera derivada de la matriz BCG. La MIE se divide en nueve celdas que tienen como base dos dimensiones que son los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI de la organización. Se representa un círculo cuyo tamaño varía dependiendo del porcentaje de su contribución a las ventas de la organización, y la sección sombreada del círculo representa la contribución a las utilidades de la organización.


		Total ponderado EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Fuerte 1.0 a 1.99
Total ponderado EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	 V	VI
	Alto 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Figura 45. Matriz IE de Puerto Eten.

#### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

D'Alessio (2014) señaló que la matriz MGE, la cual se muestra en la Figura 46, fue adaptada por David y originalmente planteada por Christensen, Berg, y Salter. Es otra herramienta que ayuda a evaluar y afinar la selección más adecuada de estrategias para la organización. Esta matriz se fundamenta en: (a) el crecimiento del mercado, y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado. De acuerdo a los resultados obtenidos, la organización puede estar en alguno de los cuatro cuadrantes: cuadrante I, empresa con posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante II, posición

competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento.



Figura 46. Matriz GE de Puerto Eten.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz MDE es el primer matriz filtro en donde se muestran todas las estrategias obtenidas en las anteriores matrices y tiene como objetivo realizar una comparación con las matrices FODA, PEYEA, BCF, IE, GE y ver la repetición de la estrategia en cada una de ellas. En el Tabla 27 se muestra la MDE de Puerto Eten y se tomó en consideración dos variables para la retención de las estrategias, la primera variable es que la estrategia aparece más de 3 veces, y la segunda variable es la importancia de la estrategia para el desarrollo del planeamiento estratégico. En este segundo caso, se han retenido las estrategias 8, 10 y 12 por su relevancia para la visión y misión establecidas para el puerto, a pesar de que aparecen con un puntaje menor a 3. El caso de la estrategia 8, ésta apoya el hecho que el puerto debe contar con tecnología de última generación para tener procesos con alta productividad que lleve a elevar la competitividad. La estrategia 10, es un punto central para apoyar el enfoque del puerto hacia la seguridad y responsabilidad social. Finalmente, la estrategia 12 apoya el

relacionamiento y bienestar de la sociedad vinculada del puerto, en este caso incorporando a la población de Puerto Eten en las actividades del mismo.

Tabla 27

*Matriz de Decisión Estratégica*

Estrategias específicas	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1 Construir, desarrollar y mantener las unidades de negocio de los servicios portuarios de carga de minerales y graneles líquidos.	Desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5
2 Construir, desarrollar y mantener la unidad de negocio para el servicio portuario de carga de contenedores	Desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5
3 Conformar un ente neutral para impulsar la construcción de vías de transporte necesarias para el puerto	Alianza estratégica / desarrollo de mercado	X	X	X	X	X	5
4 Implementar alianzas estratégicas con principales puertos e instituciones de comercio internacional para mitigar la reducción de la demanda de China	Alianza estratégica / desarrollo de mercado	X	X	X		X	4
5 Ejecutar acciones de relacionamiento comercial con potenciales clientes de Puerto Eten.	Alianza estratégica / desarrollo de mercado	X	X	X		X	4
6 Suscribir convenios con organismos nacionales para mejorar las competencias técnicas en la prevención de desastres naturales	Integración horizontal / alianza estratégica	X	X	X	X	X	5
7 Implementar y desarrollar el área de Relaciones Institucionales y Alianzas Estratégicas del Puerto	Desarrollo de mercados	X	X	X		X	4
8 Implementar infraestructura con alta tecnología y sistemas de información para las operaciones y servicios del puerto	Desarrollo de productos	X	X				2
9 Implementar, desarrollar y mantener un área para reparaciones de embarcaciones y para albergar navíos que prestan actividades de soporte	Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
10 Implementar y desarrollar un área para la seguridad, la operatividad y manejo ambiental en el puerto	Desarrollo de productos	X	X				2
11 Desarrollar políticas para que la fuerza laboral del puerto sea prioritariamente de Puerto Eten	Integración vertical hacia atrás	X					1
12 Suscribir convenio con instituciones educativas para la capacitación de habilidades en los pobladores del Puerto Eten para la operatividad del puerto	Integración horizontal / alianza estratégica	X					1

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) utiliza como insumo las estrategias retenidas en la Matriz MDE y también la información obtenida directamente de las matrices MEFE y MEFI con sus respectivos pesos obtenidos. Esta herramienta permite evaluar y decidir de manera objetiva sobre las posibles estrategias retenidas, este análisis requiere de un buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia retenida en relación con los factores determinantes de éxito externo (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) (D'Alessio, 2014). El puntaje de atractividad para cada uno de los factores claves con respecto a la estrategia es asignado de acuerdo al nivel en el cual este pueda ser usado para lograr la estrategia, siendo 1 sin atractivo y 4 muy atractivo. Luego de ingresar todos los puntajes de atractividad se calcula el total de puntaje de atractividad para cada una de las estrategias y el criterio de retención de la estrategia para el Puerto Eten es que el puntaje obtenido sea mayor a 5.00.

Tabla 28

## Matriz CPE para Puerto Eten

Factores críticos para el éxito	Peso	Construir, desarrollar y mantener las unidades de negocio de los servicios portuarios de carga de minerales y graneles líquidos.		Construir, desarrollar y mantener la unidad de negocio para el servicio portuario de carga de contenedores		Conformar un ente neutral para impulsar la construcción de vías de transporte necesarias para el puerto		Implementar alianzas estratégicas con principales puertos e instituciones de comercio internacional para mitigar la reducción de la demanda de China		Ejecutar acciones de relacionamiento comercial con potenciales clientes de Puerto Eten.		Suscribir convenios con organismos nacionales para mejorar las competencias técnicas en la prevención de desastres naturales		Implementar y desarrollar el área de Relaciones Institucionales y Alianzas Estratégicas del Puerto		Implementar infraestructura con alta tecnología y sistemas de información para las operaciones y servicios del puerto		Implementar, desarrollar y mantener un área para reparaciones de embarcaciones y para albergar navíos que prestan actividades de soporte		Implementar y desarrollar un área para la seguridad, la operatividad y manejo ambiental en el puerto		Suscribir convenio con instituciones educativas para la capacitación de habilidades en los pobladores del Puerto Eten para la operatividad del puerto	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																							
1. El Perú tiene la necesidad de poner en marcha proyectos mineros de alta productividad del departamento de Cajamarca, el cual cuenta con salida directa al mar por Lambayeque.	0.20	4	0.80	1	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60	1	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60	3	0.60
2. IIRSA Norte con salida directa al mar por Lambayeque.	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15	3	0.45	1	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60	2	0.30	3	0.45
3. Producción agroindustrial y de etanol del proyecto Olmos.	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	1	0.15	3	0.45	1	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60	2	0.30	3	0.45
4. Limitaciones de expansión del Puerto de Paita y arenamiento constante del Puerto de Salaverry.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05
5. Producción agroindustrial de última etapa de proyecto Chavimochic.	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15
<b>Amenazas</b>																							
1. Disminución de la demanda de minerales de China y caída de precios de los metales.	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	1	0.15	2	0.30	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
2. Conflictos sociales con capacidad para detener la inversión privada.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
3. Vía ferroviaria inexistente y vías terrestres con necesidades de expansión.	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10
4. Inestabilidad política del país.	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
5. Efectos del Fenómeno del Niño.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05
<b>Fortalezas</b>																							
1. Existe decisión política del gobierno peruano de desarrollar y realizar la concesión de Puerto Eten. Gobierno Peruano aprobó mediante decreto supremo el plan maestro. Proyecto de Puerto Eten es económico, técnico, social y ambientalmente viable.	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60	4	0.80	1	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	4	0.80	4	0.80
2. Se cuenta con 26,000 hectáreas de tierra destinado para la zona de influencia en tierra	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15	4	0.60	2	0.30	1	0.15	1	0.15	4	0.60	1	0.15	4	0.60	2	0.30
3. Zona del puerto ubicada estratégicamente en las vías de salida de principales proyectos mineros de Cajamarca y cuencas agroindustriales de Lambayeque, norte de Trujillo, San Martín, Amazonas y Cajamarca.	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20
4. Diseño del puerto es multimodal. Los servicios portuarios serán para carga de minerales, contenedores y graneles líquidos.	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10
<b>Debilidades</b>																							
1. La zona destinada para Puerto Eten cuenta con un calado de 15 metros a partir de 2.2 km de la orilla del mar	0.15	2	0.30	2	0.30	1	0.15	1	0.15	1	0.15	3	0.45	1	0.15	3	0.45	1	0.15	3	0.45	2	0.30
2. No se cuenta con mapeo ni estrategia para gestionar los stakeholders.	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
3. Diseño de puerto no cuenta con área ni actividades para el mantenimiento de naves.	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10

		Construir, desarrollar y mantener las unidades de negocio de los servicios portuarios de carga de minerales y graneles líquidos.		Construir, desarrollar y mantener la unidad de negocio para el servicio portuario de carga de contenedores		Conformar un ente neutral para impulsar la construcción de vías de transporte necesarias para el puerto		Implementar alianzas estratégicas con principales puertos e instituciones de comercio internacional para mitigar la reducción de la demanda de China		Ejecutar acciones de relacionamiento comercial con potenciales clientes de Puerto Eten.		Suscribir convenios con organismos nacionales para mejorar las competencias técnicas en la prevención de desastres naturales		Implementar y desarrollar el área de Relaciones Institucionales y Alianzas Estratégicas del Puerto		Implementar infraestructura con alta tecnología y sistemas de información para las operaciones y servicios del puerto		Implementar, desarrollar y mantener un área para reparaciones de embarcaciones y para albergar navíos que prestan actividades de soporte		Implementar y desarrollar un área para la seguridad, la operatividad y manejo ambiental en el puerto		Suscribir convenio con instituciones educativas para la capacitación de habilidades en los pobladores del Puerto Eten para la operatividad del puerto	
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
4. No se contempla una estructura organizacional adecuada con áreas de negocios y de soporte.																							
5. El Plan Maestro de Puerto Eten desarrollado por la APRL no cuenta con una misión, visión y objetivos para el puerto.	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	4	0.20	3	0.15
6. La zona de Puerto Eten no cuenta con recurso humano técnicamente capacitado para trabajar en las actividades operativas del puerto.	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10
7. No se contempla el uso de tecnología e informática dentro de las operaciones del puerto.	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20
Debilidades	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>5.30</b>		<b>5.40</b>		<b>5.60</b>		<b>4.55</b>		<b>5.25</b>		<b>3.05</b>		<b>4.85</b>		<b>5.35</b>		<b>5.05</b>		<b>5.80</b>		<b>5.35</b>

### 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt (MR) tiene como finalidad evaluar las estrategias retenidas de la MCPE con respecto a la consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad de cada una de las estrategias. Esta es considerada una matriz filtro adicional, en el cual, se busca poder identificar estrategias que puedan considerar algún riesgo para otras áreas claves de la organización durante su implementación. En la MR de Puerto Eten mostrada en la Tabla 29 tuvo como resultado que todas las estrategias se aceptaron.

Tabla 29

#### *Matriz de Rumelt para Puerto Eten*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1 Construir, desarrollar y mantener las unidades de negocio de los servicios portuarios de carga de minerales y graneles líquidos.	SI	SI	SI	SI	SI
2 Construir, desarrollar y mantener la unidad de negocio para el servicio portuario de carga de contenedores	SI	SI	SI	SI	SI
3 Conformar un ente neutral para impulsar la construcción de vías de transporte necesarias para el puerto	SI	SI	SI	SI	SI
4 Ejecutar acciones de relacionamiento comercial con potenciales clientes de Puerto Eten.	SI	SI	SI	SI	SI
5 Implementar infraestructura con alta tecnología y sistemas de información para las operaciones y servicios del puerto	SI	SI	SI	SI	SI
6 Implementar, desarrollar y mantener un área para reparaciones de embarcaciones y para albergar navíos que prestan actividades de soporte	SI	SI	SI	SI	SI
7 Implementar y desarrollar un área para la seguridad, la operatividad y manejo ambiental en el puerto	SI	SI	SI	SI	SI
8 Suscribir convenio con instituciones educativas para la capacitación de habilidades en los pobladores del Puerto Eten para la operatividad del puerto	SI	SI	SI	SI	SI

### 6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética (ME), busca finalmente verificar que las estrategias específicas elegidas luego de los anteriores filtros no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y que sean buenos para los fines utilitarios (D'Alessio, 2014). Si alguna

Tabla 30

*Matriz de Ética de Puerto Eten*

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
	Construir, desarrollar y mantener las unidades de negocio de los servicios portuarios de carga de minerales y graneles líquidos.	Construir, desarrollar y mantener la unidad de negocio para el servicio portuario de carga de contenedores	Conformar un ente neutral para impulsar la construcción de vías de transporte necesarias para el puerto	Ejecutar acciones de relacionamiento comercial con potenciales clientes de Puerto Eten.	Implementar infraestructura con alta tecnología y sistemas de información para las operaciones y servicios del puerto	Implementar, desarrollar y mantener un área para reparaciones de embarcaciones y para albergar navíos que prestan actividades de soporte	Implementar y desarrollar un área para la seguridad, la operatividad y manejo ambiental en el puerto	Suscribir convenio con instituciones educativas para la capacitación de habilidades en los pobladores del Puerto Eten para la operatividad del puerto
Derechos								
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	P	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	P	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	P	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	P	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	P	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	P	N	N	N	N	N
Justicia								
Impacto en la distribución	J	J	J	N	J	J	N	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J	J	N
Normas de compensación	N	N	J	J	J	J	N	J
Utilitarismo								
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E

*Nota:* P=Promueve; N=Neutro; V=Viola; J=Justo; N=Neutro; I=Injusto



estrategia elegida presenta una violación a los derechos y justicia debe de ser descartada de manera inmediata. En la Matriz de Ética de Puerto Eten muestra que las estrategias planteadas no violan ninguno punto con respecto a los derechos, justicia y utilitarismo evaluados en dicha matriz, por lo cual, todas las estrategias son aprobadas tal como se muestra en la Tabla 30.

### 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

La Matriz Retenida y de Contingencia consolida las estrategias retenidas que son aquellas que pasaron de manera satisfactoria los filtros de las matrices MDE, MCPE, MR y ME. En la parte de estrategias de contingencia se muestran las estrategias que no lograron pasar los filtros de las matrices antes mencionadas, dichas estrategias se enumeran en orden de acuerdo al filtro en donde fueron filtradas. En la Matriz de Puerto Eten quedaron seis estrategias retenidas y seis estrategias de contingencia como se muestra en la Tabla 31.

Tabla 31

#### *Estrategias Retenidas y de Contingencia*

Estrategias retenidas	
E1	Construir, desarrollar y mantener las unidades de negocio de los servicios portuarios de carga de minerales y graneles líquidos.
E2	Construir, desarrollar y mantener la unidad de negocio para el servicio portuario de carga de contenedores
E3	Conformar un ente neutral para impulsar la construcción de vías de transporte necesarias para el puerto
E4	Ejecutar acciones de relacionamiento comercial con potenciales clientes de Puerto Eten.
E5	Implementar infraestructura con alta tecnología y sistemas de información para las operaciones y servicios del puerto
E6	Implementar, desarrollar y mantener un área para reparaciones de embarcaciones y para albergar navíos que prestan actividades de soporte
E7	Implementar y desarrollar un área para la seguridad, la operatividad y manejo ambiental en el puerto
E8	Suscribir convenio con instituciones educativas para la capacitación de habilidades en los pobladores del Puerto Eten para la operatividad del puerto
Estrategias de contingencia	
Segundo Grupo	Implementar y desarrollar el área de Relaciones Institucionales y Alianzas Estratégicas del Puerto
Segundo Grupo	Suscribir convenios con organismos nacionales para mejorar las competencias técnicas en la prevención de desastres naturales
Segundo Grupo	Implementar alianzas estratégicas con principales puertos e instituciones de comercio internacional para mitigar la reducción de la demanda de China
Tercer Grupo	Desarrollar políticas para que la fuerza laboral del puerto sea prioritariamente de Puerto Eten

### 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) es utilizada para poder verificar que los objetivos de largo plazo (OLP) indicadas en el capítulo cinco pueda ser logradas con las estrategias retenidas. El objetivo es identificar si todos los objetivos a largo plazo sean alcanzados con al menos una estrategia, si alguna estrategia no alcanza ningún objetivo, esta debe de ser considerada como una estrategia de contingencia. Para el caso de Puerto Eten todas las estrategias contribuyen para lograr los OLP, tal como se muestra en la Tabla 32.

Tabla 32

*Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo de Puerto Eten*

	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9
E1	X		X	X	X	X	X	X	X
E2		X		X		X	X	X	X
E3	X	X	X		X				
E4	X	X	X	X		X			
E5	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E6				X		X	X	X	X
E7	X			X	X	X	X	X	X
E8							X	X	

### 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), muestran como los competidores van a reaccionar ante las estrategias retenidas seleccionadas para el puerto. En el análisis de Puerto Eten, se considera los Puertos de Paita y Salaverry como competidores y bajo el análisis realizado sobre ellos en el Capítulo III se muestra las posibles reacciones de los competidores ante las estrategias retenidas de Puerto Eten, tal como se muestra en la Tabla 33.

Tabla 33

*Matriz de Posibilidades de los Competidores para Puerto Eten*

Estrategia retenida	P. Paita	P. Salaverry	P. Callao
Construir, desarrollar y mantener las unidades de negocio de los servicios portuarios de carga de minerales y graneles líquidos.	Aumentar su capacidad de manejo de minerales	Aumentar su capacidad de manejo de minerales	Alianza con Puerto Eten para atender en conjunto a los clientes
Construir, desarrollar y mantener la unidad de negocio para el servicio portuario de carga de contenedores	Aumentar su capacidad de manejo de contenedores	Aumentar su capacidad de manejo de contenedores	Alianza con Puerto Eten para atender en conjunto a los clientes
Conformar un ente neutral para impulsar la construcción de vías de transporte necesarias para el puerto	Poner en circulación alternativas viales para el ingreso al puerto de Paita considerando la alta proximidad de la ciudad al puerto.	Potenciar sus vías de acceso a la zona del terminal portuario	
Ejecutar acciones de relacionamiento comercial con potenciales clientes de Puerto Eten.	Relacionamiento para contrarrestar propuesta comercial	Relacionamiento para contrarrestar propuesta comercial	
Implementar infraestructura con alta tecnología y sistemas de información para las operaciones y servicios del puerto	Mejora de procesos internos con tecnología de punta	Mejora de procesos internos con tecnología de punta	Alianza con Puerto Eten para compartir información de tráfico marítimo y ambiental
Implementar, desarrollar y mantener un área para reparaciones de embarcaciones y para albergar navíos que prestan actividades de soporte	Ampliar capacidades para atender reparaciones	Ampliar capacidades para atender reparaciones	Alianza con Puerto Eten para atender en conjunto a los clientes
Implementar y desarrollar un área para la seguridad, la operatividad y manejo ambiental en el puerto	Mejora de procesos para manejo ambiental	Mejora de procesos para manejo ambiental	
Suscribir convenio con instituciones educativas para la capacitación de habilidades en los pobladores del Puerto Eten para la operatividad del puerto	Implementar programas de cursos relacionados a operaciones portuarias en toda su zona de influencia	Implementar programas de cursos relacionados a operaciones portuarias en toda su zona de influencia	

**6.13 Conclusiones**

En este capítulo se han utilizado las diferentes oportunidades y amenazas identificadas del análisis del Capítulo III y las fortalezas y debilidades identificadas del análisis del Capítulo IV. Del cruce de los cuatro aspectos mencionados se han identificado las estrategias específicas en la matriz FODA. Se encontraron estrategias importantes no consideradas en el Plan Maestro tales como desarrollar un Área de Relaciones Institucionales y Alianzas Estratégicas, que permita mejorar el relacionamiento con los *stakeholders*, así como impulsar la atractividad del puerto con las navieras y generar el flujo constante de

tráfico tanto para la importación como para la exportación. Asimismo, tener un área para atender las reparaciones de las embarcaciones que lleguen al puerto, considerando que pueden ser de gran tamaño y tonelaje, y tener una coordinación permanente con las instituciones de gobierno relacionadas para impulsar la infraestructura necesaria para el puerto.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Luego de la generación de estrategias, es necesario establecer las bases para la implementación. Según D'Alessio (2014), se requiere definir de manera más específica los pasos que la organización debe seguir para alcanzar la visión e implementar las estrategias definidas. El autor menciona siete puntos esenciales los cuales se muestran a continuación.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) permiten definir de manera detallada los resultados que se requieren para alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP). Para la elaboración de los objetivos de corto plazo se ha tomado especial énfasis en cubrir las siguientes características: (a) desafiantes, (b) medibles, (c) realistas, (d) cuantitativos, (e) temporales, (f) congruentes, (g) comprensibles, (h) alcanzables, e (i) jerarquizados (D'Alessio, 2014). En la Tabla 34 se muestran los objetivos de corto plazo para Puerto Eten.

Tabla 34

#### *Objetivos de Corto Plazo para Puerto Eten*

	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo
Financiero	OLP 1. Contar con la infraestructura necesaria para brindar servicios de minerales, contenedores e hidrocarburos que permitan facturar US\$ 57 millones en el 2022 y US\$ 105 millones al 2025.	OCP 1.1 Contar con la infraestructura necesaria para brindar servicios de minerales para facturar más US\$ 33 millones anuales en el 2024 y más de US\$ 40 millones anuales en el 2025. OCP 1.2 Contar con la infraestructura necesaria para brindar servicios de contenedores para facturar más US\$ 56 millones anuales en el 2022 y más US\$ 65 millones anuales en el 2025. OCP 1.3 Contar con la infraestructura necesaria para brindar servicios de hidrocarburos para facturar US\$ 274,000 anuales en el 2025.
Cliente	OLP 2. Para el 2025, gestionar un volumen de 160,000 TEUs anuales en contenedores del norte y nororiente del Perú	OCP 2.1 Para el 2020, gestionar un volumen de más de 126,000 TEUs anuales en contenedores del norte y nororiente del Perú OCP 2.2 Para el 2025, gestionar un volumen de más de 160,000 TEUs anuales en contenedores del norte y nororiente del Perú
Cliente	OLP 3. Para el 2025, gestionar la exportación de cobre del país proveniente de proyectos mineros de Cajamarca, con un volumen de 3.2 millones de toneladas anuales	OCP 3.1 Para el 2024, exportar un volumen de 2.7 millones de toneladas anuales de cobre provenientes de proyectos mineros de Cajamarca OCP 3.2 Para el 2025, exportar un volumen de 3.2 millones de toneladas anuales de cobre provenientes de proyectos mineros de Cajamarca
Cliente	OLP 4. Para el 2025, alcanzar un 90% de clientes satisfechos sobre los servicios del puerto	OCP 4.1 Para el 2021 alcanzar un 80% de clientes satisfechos en los servicios del puerto OCP 4.2 Para el 2025 alcanzar un 90% de clientes satisfechos en los servicios del puerto
Cliente	OLP 5. Para el 2025, gestionar un volumen de 150,000TN anuales de hidrocarburos	OCP 5.1 Para el 2019, alcanzar un volumen de 120,000TN anuales de hidrocarburos.

	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo
		OCP 5.2 Para el 2025, alcanzar un volumen de 150,000TN anuales de hidrocarburos.
Interno	OLP 6. Para el 2023, obtener las certificaciones en la calidad en los proceso, medio ambiente y seguridad en el trabajo	OCP 6.1 Para el 2021, obtener la certificación ISO 9001 en los procesos de control de la carga y descarga de minerales, contenedores e hidrocarburos OCP 6.2 Para el 2022, obtener la certificación OHSAS 18000 en los procesos operativos de minerales, contenedores e hidrocarburos OCP 6.3 Para el 2023, obtener la certificación ISO 14001
Interno	OLP 7. Para el 2025, tener el 80% de los procesos sistematizado y con el soporte necesario de gestión para su funcionamiento	OCP 7.1 Para el 2017, contar con la definición y documentación de los procesos a ser sistematizados. OCP 7.2 Para el 2020, lograr una sistematización de los procesos al 60% con la implementación del Sistema Operativo de Terminales instalado en una infraestructura en la nube. OCP 7.3 Para el 2025, lograr una sistematización de los procesos al 80% con la implementación del Sistema Operativo de Terminales instalado en una infraestructura en la nube y tecnología de Internet de las Cosas. OCP 7.4 Para el 2020, contar con un sistema para el manejo y control integral y automatizado de grúas pórtico para la carga/descarga de contenedores.
Aprendizaje	OLP 8. Para el 2020, contar con un sistema integral de gestión humana y de conocimiento aplicable al 100% de los empleados de la organización.	OCP 8.1 Para el 2017, contar con un sistema de capacitación para el 100% del personal en operativa especializada de puertos OCP 8.2 Para el 2018, contar con la línea de carrera establecida para el 100% de los puestos de la organización OCP 8.3 Para el 2018, contar como mínimo con un 85% satisfacción de los empleados con la organización OCP 8.4 Para el 2020, tener implementado el plan de cultura organizacional realizando las primeras mediciones de cultura organizacional.
Aprendizaje	OLP 9. Para el 2020, contar el 100% del personal calificado para implementar las certificaciones.	OCP 9.1 Para el 2018 contar el 100% del equipo líder capacitado en las normativas y procesos de puertos para las certificaciones. OCP 9.2 Para el 2019, contar con el 100% del personal capacitado en normas de calidad, seguridad y salud en el trabajo, y buenas prácticas de puertos existentes. OCP 9.3 Para el 2020, contar con el 100% del personal capacitado en prácticas socio y ambientalmente responsables.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2014), se deben considerar recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos que permitan impulsar las competencias del puerto. En la Tabla 35 se ha definido los recursos que deben asignarse para lograr los objetivos de corto plazo propuestos.

Tabla 35

## Recursos Asignados a Objetivos de Corto Plazo

	Materiales (Tangibles)	Mano de Obra (Humanos)	Maquinarias (Tangibles / intangibles)	Métodos (Tangibles / intangibles)	Medio Ambiente (Humanos)	Mentalidad (Intangibles / humanos)	Moneda (Tangibles)
OCP 1.1	Minerales	Personal capacitado en seguridad y tratamiento de minerales	Faja de transporte de minerales, almacenes para minerales	Plan Estratégico de Puerto Eten, Plan Maestro, Programa de manejo de residuos	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 1.2	Combustible para grúas	Personal capacitado en grúas, personal seguridad en patio de maniobras	Grúas pórtico, almacenamiento de contenedores, montacargas para contenedores	Plan Estratégico de Puerto Eten, Plan Maestro, Programa de manejo de residuos	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 1.3	Materiales de ventilación y de absorción principalmente de polipropileno	Personal capacitado para el tratamiento de hidrocarburos	Tubería submarina, tanques para almacenamiento	Plan Estratégico de Puerto Eten, Plan Maestro, Programa de manejo de residuos, Plan de Recuperación de Desastres	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 2.1	Combustible para grúas	Personal capacitado en grúas, personal seguridad en patio de maniobras	Grúas pórtico, almacenamiento de contenedores, montacargas para contenedores	Plan Estratégico de Puerto Eten, Plan Maestro	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 2.2	Combustible para grúas	Personal capacitado en grúas, personal seguridad en patio de maniobras	Grúas pórtico, almacenamiento de contenedores, montacargas para contenedores	Plan Estratégico de Puerto Eten, Plan Maestro	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 3.1	Combustible para generadores de emergencia, energía eléctrica	Personal capacitado en seguridad y tratamiento de minerales	Faja de transporte de minerales, almacenes para minerales	Plan Estratégico de Puerto Eten, Plan Maestro	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 3.2	Combustible para generadores de emergencia, energía eléctrica	Personal capacitado en seguridad y tratamiento de minerales	Faja de transporte de minerales, almacenes para minerales	Plan Estratégico de Puerto Eten, Plan Maestro	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 4.1	Reporte de encuestas muestrales de satisfacción del cliente	Personal con excelente calidad de atención a clientes	Tecnología de punta en todos los servicios del puerto	Plan Estratégico de Puerto Eten, Plan Maestro	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 4.2	Reporte de encuestas muestrales de satisfacción del cliente	Personal con excelente calidad de atención a clientes	Tecnología de punta en todos los servicios del puerto	Plan Estratégico de Puerto Eten, Plan Maestro	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 5.1	Materiales de ventilación y de absorción principalmente de polipropileno	Personal calificado para el trabajo con hidrocarburos	Tubería submarina, tanques para almacenamiento	Plan Estratégico de Puerto Eten, Plan Maestro	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 5.2	Materiales de ventilación y de absorción principalmente de polipropileno	Personal calificado para el trabajo con hidrocarburos	Tubería submarina, tanques para almacenamiento	Plan Estratégico de Puerto Eten, Plan Maestro	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 6.1	Documentación ISO 9001, documentación de procesos internos	Personas calificadas para implementar el ISO 9001	Equipos informáticos, ofimática	Plan Estratégico de Puerto Eten	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 6.2	Documentación OHSAS, documentación de procedimientos de seguridad y salud	Personas calificadas para implementar el OHSAS 18000	Equipos informáticos, ofimática	Plan Estratégico de Puerto Eten	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 6.3	Documentación ISO 14001, documentación de responsabilidad social	Personas calificadas para implementar el ISO 14000	Equipos informáticos, ofimática	Plan Estratégico de Puerto Eten	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 7.1	Manual de procesos y operaciones de todas las áreas de la organización	Personas expertas en diseño de procesos, ingenieros de sistemas	Sistema de información, equipos informáticos	Plan Estratégico de Puerto Eten, Plan Maestro	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 7.2	Manual de procesos y operaciones de todas las áreas de la organización	Personas expertas en diseño de procesos, ingenieros de sistemas	Sistema de información, equipos informáticos	Plan Estratégico de Puerto Eten, Plan Maestro	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 7.3	Sistema automatizado para control de grúas pórtico	Personas expertas en manejo de grúas pórtico	Infraestructura tecnológica para soportar el software de grúas	Plan Estratégico de Puerto Eten, Plan Maestro	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 8.1	Programa de capacitación por roles	Personal asignado a capacitaciones	Equipos informáticos, ofimática	Plan Estratégico de Puerto Eten	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 8.2	Programa de gestión de recursos humanos del puerto	Personal capacitado en gestión de recursos humanos	Equipos informáticos, ofimática	Plan Estratégico de Puerto Eten	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 8.3	Implementos de trabajo, elementos de esparcimiento	Personal capacitado en gestión de recursos humanos	Equipos informáticos, ofimática	Plan Estratégico de Puerto Eten	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 8.4	Paneles con información de cultura, valores, buenos ejemplos	Personal capacitado en gestión de recursos humanos	Equipos informáticos, ofimática	Plan Estratégico de Puerto Eten	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 9.1	Programa de capacitación para las certificaciones, sala de capacitación	Personas con conocimientos en certificaciones	Equipos informáticos, ofimática	Plan Estratégico de Puerto Eten	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 9.2	Programa de capacitación de seguridad y salud, sala de capacitación	Personas calificadas para capacitar personal para certificaciones	Equipos informáticos, ofimática	Plan Estratégico de Puerto Eten	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa
OCP 9.3	Programa de prácticas socialmente responsables, sala de capacitación	Personas expertas en prácticas ambientales	Equipos informáticos, ofimática	Plan Estratégico de Puerto Eten	Trabajo en equipo, empoderamiento, línea de carrera	Código de ética, valores, guía de conducta, liderazgo	Inversión privada directa

### 7.3 Políticas de cada estrategia

Tabla 36

#### *Políticas Propuestas para las Estrategias de Puerto Eten*

Estrategia	Política
Construir, desarrollar y mantener las unidades de negocio de los servicios portuarios de carga de minerales y graneles líquidos.	<p>P01 Promover los servicios portuarios entre las empresas mineras de la sierra norte del Perú.</p> <p>P02 Fomentar una operación costo-eficiente a precios competitivos.</p> <p>P03 Promover el uso adecuado de los recursos para maximizar la rentabilidad</p>
Construir, desarrollar y mantener la unidad de negocio para el servicio portuario de carga de contenedores	<p>P04 Promover los servicios portuarios entre navieras y empresas agroexportadoras del norte del Perú.</p> <p>P05 Fomentar una operación costo-eficiente a precios competitivos.</p> <p>P06 Promover el uso adecuado de los recursos para maximizar la rentabilidad</p>
Conformar un ente neutral para impulsar la construcción de vías de transporte necesarias para el puerto	<p>P07 Promover los beneficios económicos y sociales que generan servicios portuarios a los diversos interesados que conformen los <i>stakeholders</i></p> <p>P08 Liderar la convocatoria a los <i>stakeholders</i> poniendo en agenda los temas relevantes que aseguren sostenibilidad del puerto.</p> <p>P09 Promover la participación de expertos técnicos en puertos para desarrollar infraestructura y utilizar tecnología adecuada.</p>
Ejecutar acciones de relacionamiento comercial con potenciales clientes de Puerto Eten.	<p>P10 Definir una estrategia comercial para clientes de minería, agricultura e hidrocarburos.</p> <p>P11 Desarrollar y mantener un equipo comercial consultivo con perfil técnico y financiero</p> <p>P12 Fomentar la calidad en la atención mediante acuerdos de nivel de servicio.</p>
Implementar infraestructura con alta tecnología y sistemas de información para las operaciones y servicios del puerto	<p>P13 Desarrollar sistemas confiables, adaptables y con sistemas de seguridad</p> <p>P14 Fomentar el uso de tecnología de punta para generar mayor productividad y eficiencia</p> <p>P15 Definir procesos que maximicen la capacidad instalada y generar mayor rentabilidad</p>
Implementar, desarrollar y mantener un área para reparaciones de embarcaciones y para albergar navíos que prestan actividades de soporte	<p>P16 Definir procedimientos alternativos para navíos que presentan averías en altamar.</p> <p>P17 Definir procedimientos que normen el uso de navíos para las actividades de soporte</p> <p>P18 Fomentar una operación costo-eficiente para los servicios de reparaciones</p>
Implementar y desarrollar un área para la seguridad, la operatividad y manejo ambiental en el puerto	<p>P19 Desarrollar constantemente una operación que maneje sosteniblemente el medio ambiente</p> <p>P20 Desarrollar las actividades necesarias para la obtención y mantenimiento de certificaciones en calidad, manejo ambiental y seguridad ocupacional.</p> <p>P21 Liderar la implementación de oportunidades de mejora en materia de seguridad, eficiencia y manejo ambiental.</p> <p>P22 Desarrollar, analizar y comunicar indicadores de gestión en materia de calidad, manejo ambiental y seguridad ocupacional.</p>
Suscribir convenio con instituciones educativas para la capacitación de habilidades en los pobladores del Puerto Eten para la operatividad del puerto	<p>P22 Promover puestos de trabajo en el puerto para los pobladores de Puerto Eten.</p> <p>P23 Promover una capacitación técnica profesional en alianza con las instituciones educativas para proveer de mano de obra calificada para el puerto.</p>



Las políticas permiten orientar las estrategias, brindando información que permiten tomar acciones que sean consistentes, éticas, legales y enfocadas en la responsabilidad social (D'Alessio, 2014). Se definen las políticas para cada una de las estrategias retenidas para Puerto Eten, los cuales se pueden visualizar en la Tabla 36.

#### 7.4 Estructura de Puerto Eten

Definir una estructura que permita soportar la ejecución de las estrategias es fundamental para toda organización (D'Alessio, 2014). El diseño que se ha considerado para Puerto Eten está basada en una estructura organizacional matricial. En esta estructura, se han definido verticales en base a los negocios y servicios que brindará el puerto, y transversalmente se han definido gerencias con injerencia en cada unidad, de manera tal que haya uniformidad en la ejecución de las actividades a nivel organización. En la Figura 47, se muestra la estructura organizacional planteada para Puerto Eten.

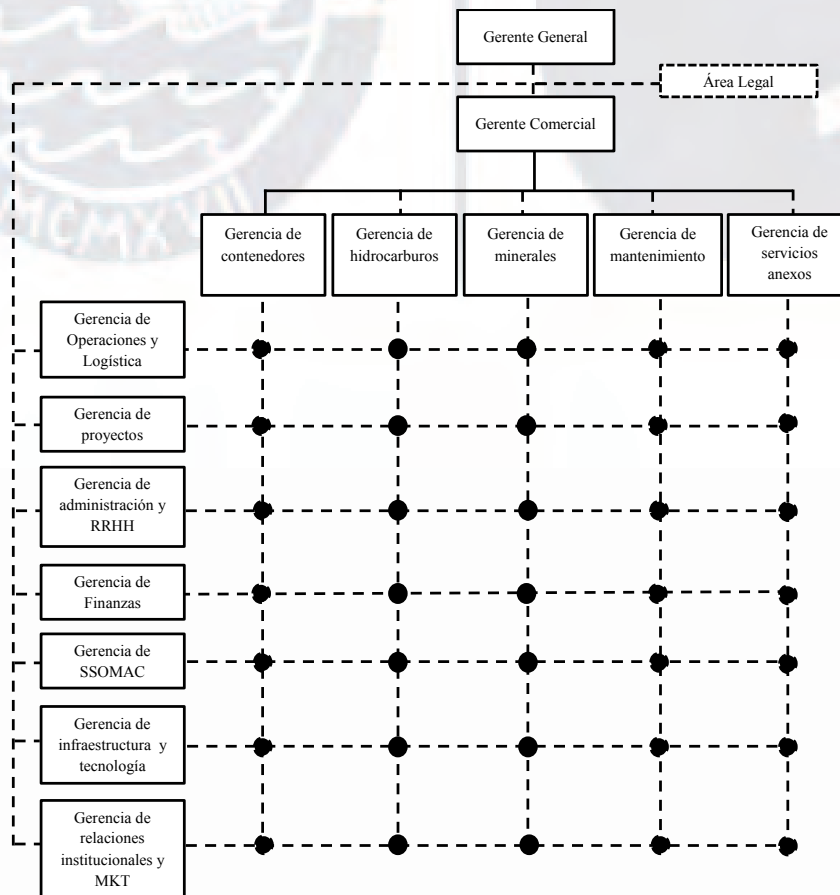


Figura 47. Organigrama propuesto para Puerto Eten. El término SSOMAC se refiere a la Gerencia de Seguridad y Salud Ocupacional Medio Ambiente y Calidad

## **7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

En lo que respecta a las actividades de construcción, mantenimiento y ampliación del puerto, según el Plan Maestro de la APRL (2015a) estas actividades generan impactos diversos en los siguientes factores: (a) geografía, (b) hidrología, (c) geología, (d) ecología, (e) industrialización, (f) urbanización, (g) peligrosidad de la carga, entre otros. Las operaciones portuarias, el tránsito marítimo, terrestre así como el dragado necesario generan: (a) impactos acuáticos como derrames de petróleo, destrucción del hábitat, cambios en la composición química del agua y seguridad en el transporte; (b) impactos terrestres como contaminación por eliminación de desechos por el dragado, erosión y sedimentación debido a cambios hidrológicos y por el aumento del calado y construcción del rompeolas; y (c) aéreos como consecuencia del polvo que contenga partículas dañinas para el ser humano generadas por el tránsito vehicular.

Para minimizar o evitar todos los posibles impactos ambientales y de seguridad ocupacional es necesario que el puerto deberá obtener y mantener las siguientes certificaciones: (a) ISO 9001 que certificará la calidad del servicio de puerto garantizando un adecuado manejo de los procesos productivos; (b) ISO 14001 que certificará la gestión ambiental de la operatividad del puerto a niveles de tierra, aire y agua; y (c) OHSAS que certificará todos lo correspondiente a la salud ocupacional y seguridad en el trabajo de tal forma que asegure un adecuado ambiente de trabajo y la vida de los operarios.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

### **Motivación**

El recurso humano es el principal elemento de un puerto, puesto que es el generador de las diferentes actividades para su funcionamiento y puesta en marcha. Para que el personal realice dichas actividades se requiere que cuenten con la motivación necesaria que sirva de motor generador de valor. Según Robbins y Judge (2013) mencionaron, el diseño de los

puestos de trabajo debe considerar cinco dimensiones desarrolladas por Richard Hackman y Greg Oldham: (a) la variedad de habilidades, (b) la identidad de la tarea, (c) la importancia de la tarea, (d) la autonomía, y (e) la retroalimentación. Utilizando lo mencionado como base ayudará a que el personal considere su trabajo importante, valioso, relevante, y con sentido de responsabilidad. Tanto la capacitación como el desarrollo del personal también deben considerarse como uno de los pilares para mantener la motivación y el buen funcionamiento del puerto.

Asimismo, definir una estructura salarial es esencial para mantener la motivación del personal enfocada en las labores del puerto y definir una línea de carrera que este alineada a la estructura salarial definida. Dicha línea de carrera deberá estar basada en la consecución de los objetivos de cada puesto de trabajo diseñado, cuya revisión deberá ser realizada por las líneas superiores una vez al año. Dichas revisiones servirán de base para que el personal pueda justificar la evolución de su trabajo con evidencias y continuar avanzando en la línea de carrera de su preferencia. En ese mismo sentido, se deberá determinar un plan de reparto de utilidades que permitan al personal ser partícipe de su propio esfuerzo en bien de la organización. En el área comercial específicamente, se deberá establecer un plan de incentivos que permita impulsar las ventas de los servicios ofrecidos por el puerto. De esta manera, la motivación del personal será sostenible y el puerto tendrá un mecanismo definido para el manejo de este aspecto.

Al mismo tiempo se debe buscar involucrar a los trabajadores para mantener la motivación. Tal como lo indicaron Robbins y Judge (2013), los programas de involucramiento ayudan a generar una motivación intrínseca. Se sugiere establecer un programa de gerencia participativa, en la que los empleados puedan participar en decisiones junto con sus jefes inmediatos en asuntos que son de su interés. La segunda forma de involucramiento de los trabajadores según los autores puede implementarse a través de la

gestión de la participación representativa, en el caso del puerto, del sindicato de trabajadores. Es esencial que el puerto mantenga una comunicación directa y abierta con los representantes a fin de mantener buenas relaciones y mantener activas las operaciones del puerto.

### Equipos de trabajo

Otro aspecto relevante para el manejo de los recursos humanos es la gestión de equipos de trabajo. “Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales” (Robbins & Judge, 2013, p. 309). Para ello se recomienda la utilización del modelo de la eficacia del equipo, mostrada en la *Figura 48*.

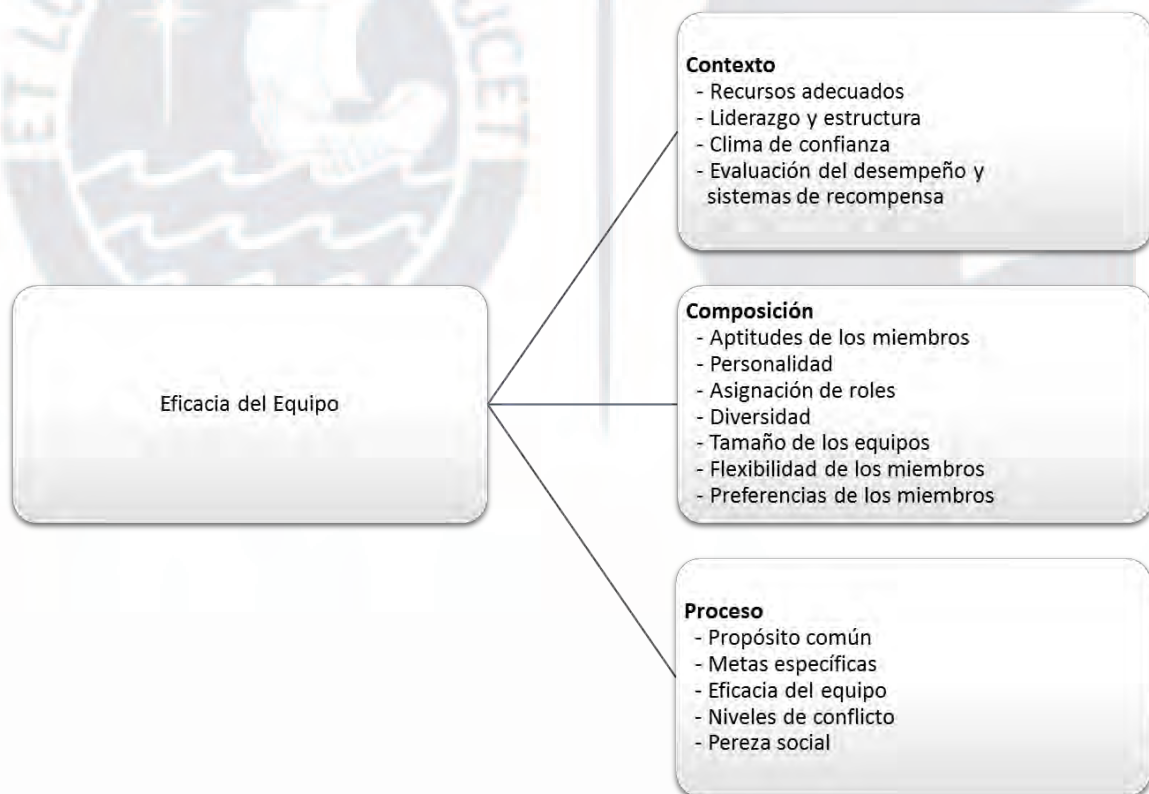


Figura 48. Modelo de la eficacia del equipo. Adaptado de “Comportamiento Organizacional, Cap. 10: Los equipos de trabajo”, por Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2013.

### Comunicaciones

Por otro lado, se debe considerar la gestión de las comunicaciones del personal, de forma tal que se fijen normas para en el uso de la información. Es recomendable tener un

reglamento que norme el uso del correo electrónico, documentos confidenciales, uso de redes sociales, mensajería instantánea, así como el uso adecuado de dispositivos móviles.

### **Cultura organizacional**

Dentro de este contexto de gestión de recursos humanos, la cultura organizacional es un aspecto de suma importancia para mantener un ambiente de trabajo sólido y estable. La cultura organizacional deberá tomar como referencia los valores y códigos de ética mencionados en el Capítulo II, los cuales deben ser entes rectores para lograr la visión planteada. Con base en ellos, se sugiere seguir el modelo de Robbins y Judge (2013), quienes plasmaron aspectos que deben tomarse en cuenta para el establecimiento y mantenimiento de la cultura, los cuales se muestran en la *Figura 49*. La cultura se origina en la filosofía planteada, siendo guía para los criterios de selección del personal. Las acciones de la alta gerencia servirán de modelo, mientras que la socialización será la forma en la que los valores sean aceptados por los nuevos trabajadores, logrando que la cultura se transmita a todas las actividades del puerto.



**Figura 49. Secuencia para la formación de la cultura organizacional.** Adaptado de “Comportamiento Organizacional, Cap. 16: Cultura organizacional”, por Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2013.

### **Liderazgo**

Debido a que Puerto Eten es un puerto en formación, se requiere que dentro de la selección de personas clave se consideren individuos con perfiles de liderazgo transformacional. Según la teoría de Eagly, Johannesen y Van Engen mencionados por

Robbins y Judge (2013), el líder transformacional presenta las siguientes características: (a) proporciona visión de futuro y sentido de misión, (b) comunica las expectativas y expresa los propósitos de manera sencilla, (c) fomenta la inteligencia, racionalidad y solución de problemas, y (d) atiende a cada empleado personalmente, asesorándolos continuamente. Para la implementación de Puerto Eten, la búsqueda de estas características en los principales líderes es esencial para el establecimiento y la mejora continua del puerto.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Para implementar una gestión del cambio exitosa se debe considerar a los líderes del cambio y también al grupo de personas que deben aprender a adaptarse al cambio. En ese sentido, Boyett y Boyett (2000), sugieren siete consejos para favorecer un proceso de gestión de cambio: (a) establecer una necesidad para cambiar, (b) crear una visión clara y convincente de que será un futuro mejor, (c) buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos, (d) comunicar, 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.

En el caso de Puerto Eten, los líderes del cambio son las personas encargadas bajo el rol de Gerentes y Jefes de Áreas Operativas y de Control los que deben tener una serie de habilidades y capacidades. Como señaló D'Alessio (2014), los gerentes y líderes del cambio para De Geus deben: (a) valorar a las personas, no a los activos, (b) ser flexibles en el comando y control, (c) organizarse para el aprendizaje, y (d) modelar la comunidad humana. Así mismo, D'Alessio mencionó que debido a que ante la posibilidad de cambios siempre exista una crisis, los buenos Gerentes y Jefes deberán: (a) evitar la crisis, (b) prepararse para manejar la crisis si no la pueden evitar, (c) reconocer la crisis y sus implicancias, (d) contener la crisis si ocurriera, (e) resolver la crisis favorablemente, de ser posible, y (f) sacar provecho de la crisis, dado a que una crisis es una oportunidad.

Por otro lado, el grupo de personas que deben ser partícipes de los cambios son principalmente los pobladores de Puerto Eten. Estas personas al igual que los líderes del cambio, deberían conocer diversos aspectos de la organización, en este caso de Puerto Eten, para que asimilar e implementar los cambios se haga de forma más sencilla. Según Pasmore (1994) estos aspectos son: (a) conocer lo que saben los directivos como: el balance, el estado de ganancias y pérdidas, la situación de la organización, y la de los competidores, (b) conocer las amenazas a la organización y los planes para hacerles frente, (c) comprender los procesos de toma de decisiones, criterios, y riesgos, (d) conocer las consecuencias de las malas decisiones, (e) conocer las expectativas de los clientes y cómo cumplirlas, (f) comprender la economía global, (g) conocer los costos relacionados con la salud e higiene en el trabajo, (h) conocer los costos de inventarios, del mantenimiento, del lucro cesante, de los seguros, y de las responsabilidades ecológicas y civiles, y (i) conocer el sistema técnico de producción de bienes y servicio.

### **7.8 Conclusiones**

Los objetivos de corto plazo están orientados al desarrollo de los servicios portuarios en términos de construcción de infraestructura, inversiones necesarias, objetivos de ventas, resultados financieros y obtención de certificaciones de calidad ambientales y de seguridad ocupacional que garanticen un desarrollo sostenible del puerto. Los objetivos de corto plazo definen metas numéricas medibles cada dos o tres años en las variables antes mencionadas. Respecto a las políticas y las estrategias elegidas se han definido acciones de fomento y acercamiento comercial a los clientes potenciales y *stakeholders*, búsqueda de operaciones costo – eficientes y maximización de la rentabilidad en los recursos invertidos. Para garantizar un adecuado manejo ambiental, asegurar la calidad en los servicios portuarios y otorgar un ambiente de trabajo adecuado se deberá obtener y mantener las certificaciones ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS que permitan tener una operación sostenible y socialmente

responsable. Finalmente, para una gestión del puerto que se enfoque en los servicios a prestar que son carga de minerales, contenedores y granel líquido, se ha definido un organigrama de tipo matricial donde se crea tres unidades de negocio, una para cada servicio, y que estas a su vez sean soportadas por las diversas áreas de soporte a las operaciones.





## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

En el presente capítulo se desarrolla todos los mecanismos de control necesarios para llegar a los objetivos planteados en el presente plan estratégico. Los mecanismos de control se presentan en cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) proceso, (c) clientes y; (d) financiero. Para fines de organizar los puntos de control del plan estratégico se elabora un Tablero de Control Balanceado con todos los indicadores de gestión que permitirán medir más eficientemente el plan estratégico.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Los indicadores de gestión desarrollados en función de este enfoque sirven para optimizar y desarrollar habilidades en el factor humano como elemento importante para conseguir los objetivos planteados al corto, mediano y largo plazo. Los indicadores de gestión a medir dentro del aprendizaje interno son: (a) cantidad de procesos de capacitación, (b) número de líneas de carrera dentro de cada área funcional, (c) niveles de satisfacción de los empleados, y (d) adhesión a las prácticas institucionales.

#### 8.1.2 Procesos

Los indicadores de gestión planteados en esta perspectiva analizarán la operatividad del plan a nivel de eficiencia, calidad, sostenibilidad ambiental y competitividad. Los indicadores de gestión a medir están relacionados a: (a) obtener certificación OHSAS 18000, (b) ISO14001, (c) ISO 9001, y (d) sistema operativo de gestión de terminales portuarios.

#### 8.1.3 Clientes

Los indicadores de gestión enfocados desde la perspectiva del cliente analizan el nivel de satisfacción, lealtad y retención frente a los servicios prestados por el puerto. Los indicadores de gestión relacionados a esta medición y que han sido considerados para el seguimiento respectivo en el puerto son: (a) cantidad de toneladas anuales de minerales, (b)

cantidad de toneladas de contenedores, (c) cantidad de toneladas de hidrocarburos, y (d) niveles de satisfacción por cada servicio prestado.

#### **8.1.4 Financiera**

Los indicadores financieros miden la gestión en términos de ingresos e inversión los cuales son necesarios para implementar y rentabilizar la infraestructura para llevar a cabo los servicios del puerto. Los indicadores de gestión financieros que se medirán en el plan son: (a) valor de facturación por año por unidad de negocio, y (b) monto de inversión por infraestructura a construir.

#### **8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

El tablero de control balanceado para Puerto Eten se presenta en la Tabla 37. Los indicadores se plantean para la medición de cada objetivo de corto plazo, los cuales a su vez se encuentran clasificados según la perspectiva que se requiere para el tablero de control.

#### **8.3 Conclusiones**

Los mecanismos de control y medición del plan están orientados a gestionar los indicadores que aseguren la construcción de la infraestructura, la generación de los ingresos producto de los servicios de carga y descarga de minerales, contenedores e hidrocarburos, la implementación de la cadena de valor operativa para el funcionamiento de las actividades del puerto y la generación de actividades para el desarrollo y capacitación del recurso humano del puerto.

El Tablero General de Control permitirá visualizar de manera efectiva la evolución de los indicadores de gestión en el transcurso del plan, lo cual podrá ayudar a identificar alguna desviación en el plan y poder realizar los ajustes necesarios para poder llegar a cumplir con los objetivos de corto y largo plazo. El enfoque desde las perspectivas financieras, procesos, clientes y aprendizaje permiten gestionar el plan desde las principales actividades funcionales del puerto.

Tabla 37

## Tablero de Control Balanceado para Puerto Eten

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidades
Financiera	OCP 1.1 Contar con la infraestructura necesaria para brindar servicios de minerales para facturar más US\$ 33 millones anuales en el 2024 y más de US\$ 40 millones anuales en el 2025.	Valor de facturación por año	US\$ / año
Financiera	OCP 1.2 Contar con la infraestructura necesaria para brindar servicios de contenedores para facturar más US\$ 56 millones anuales en el 2022 y más US\$ 65 millones anuales en el 2025.	Valor de facturación por año	US\$ / año
Financiera	OCP 1.3 Contar con la infraestructura necesaria para brindar servicios de hidrocarburos para facturar US\$ 274,000 anuales en el 2025.	Valor de facturación por año	US\$ / año
Cliente	OCP 2.1 Para el 2020, gestionar un volumen de más de 126,000 TEUs anuales en contenedores del norte y nororiente del Perú.	Número de TEU anuales	TEU / año
Cliente	OCP 2.2 Para el 2025, gestionar un volumen de más de 160,000 TEUs anuales en contenedores del norte y nororiente del Perú.	Número de TEU anuales	TEU / año
Cliente	OCP 3.1 Para el 2024, exportar un volumen de 2.7 millones de toneladas anuales de cobre provenientes de proyectos mineros de Cajamarca.	Número de toneladas anuales de minerales	Ton. / año
Cliente	OCP 3.2 Para el 2025, exportar un volumen de 3.2 millones de toneladas anuales de cobre provenientes de proyectos mineros de Cajamarca.	Número de toneladas anuales de minerales	Toneladas
Cliente	OCP 4.1 Para el 2021 alcanzar un 80% de clientes satisfechos en los servicios del puerto.	Porcentaje de clientes satisfechos con servicios del puerto	Cientes
Cliente	OCP 4.2 Para el 2025 alcanzar un 90% de clientes satisfechos en los servicios del puerto.	Porcentaje de clientes satisfechos con servicios del puerto	Cientes
Cliente	OCP 5.1 Para el 2019, alcanzar un volumen de 120,000TN anuales de hidrocarburos.	Número de toneladas anuales de hidrocarburos	Toneladas
Cliente	OCP 5.2 Para el 2025, alcanzar un volumen de 150,000TN anuales de hidrocarburos.	Número de toneladas anuales de hidrocarburos	Toneladas
Interno	OCP 6.1 Para el 2021, obtener la certificación ISO 9001 en los procesos de control de la carga y descarga de minerales, contenedores e hidrocarburos.	Número de procesos certificados en ISO 9001	Si / No
Interno	OCP 6.2 Para el 2022, obtener la certificación OHSAS 18000 en los procesos operativos de minerales, contenedores e hidrocarburos.	Obtención de la certificación	Si / No
Interno	OCP 6.3 Para el 2023, obtener la certificación ISO 14001.	Obtención de la certificación	Si / No
Interno	OCP 7.1 Para el 2017, contar con la definición y documentación de los procesos a ser sistematizados.	Cantidad de documentos definidos de los procesos a ser sistematizados	Unidades
Interno	OCP 7.2 Para el 2020, lograr una sistematización de los procesos al 60% con la implementación del Sistema Operativo de Terminales instalado en una infraestructura en la nube.	Porcentaje de sistematización de los procesos con la implementación del TOS en una infraestructura en la nube	Porcentaje de sistematización
Interno	OCP 7.3 Para el 2025, lograr una sistematización de los procesos al 80% con la implementación del Sistema Operativo de Terminales instalado en una infraestructura en la nube y tecnología de Internet de las Cosas.	Porcentaje de sistematización de los procesos con la implementación del TOS en una infraestructura en la nube y tecnología de IoT	Porcentaje de sistematización
Interno	OCP 7.4 Para el 2020, contar con un sistema para el manejo y control integral y automatizado de grúas pórtico para la carga/descarga de contenedores.	Implementación del sistema LICCON2	Si / No
Aprendizaje	OCP 8.1 Para el 2017, contar con un sistema de capacitación para el 100% del personal en operativa especializada de puertos.	Número de procesos del sistema de capacitación implementados sobre el total de procesos definidos para el sistema	Porcentaje de procesos implementados
Aprendizaje	OCP 8.2 Para el 2018, contar con la línea de carrera establecida para el 100% de los puestos de la organización.	Número de líneas de carrera para cada rol sobre el total de roles para el personal del puerto	Porcentaje de líneas de carrera definidas
Aprendizaje	OCP 8.3 Para el 2018, contar como mínimo con un 85% satisfacción de los empleados con la organización.	Nivel de satisfacción del empleado	Porcentaje de valoración
Aprendizaje	OCP 8.4 Para el 2020, tener implementado el plan de cultura organizacional realizando las primeras mediciones de cultura organizacional.	Nivel de adhesión a las prácticas institucionales según valoración provista por el personal.	Porcentaje de valoración
Aprendizaje	OCP 9.1 Para el 2018 contar el 100% del equipo líder capacitado en las normativas y procesos de puertos para las certificaciones.	Número de personas capacitadas en el equipo líder sobre el total de personas del equipo líder para certificaciones	Porcentaje de personas capacitadas
Aprendizaje	OCP 9.2 Para el 2019, contar con el 100% del personal capacitado en normas de calidad, seguridad y salud en el trabajo, y buenas prácticas de puertos existentes.	Número de personas capacitadas sobre el total de personal	Porcentaje de personas capacitadas
Aprendizaje	OCP 9.3 Para el 2020, contar con el 100% del personal capacitado en prácticas socio y ambientalmente responsables.	Número de personas capacitadas sobre el total de personal	Porcentaje de personas capacitadas

## **Capítulo IX: Competitividad de Puerto Eten**

En el presente capítulo se presentan los elementos relacionados a la competitividad de Puerto Eten. Para ello se realiza una enumeración y análisis de los aspectos que el puerto requiere para destacar y obtener una ventaja frente a los puertos competidores. Asimismo, se definen los principales clústeres que pueden formarse alrededor de la organización, que permitan potenciar aún más la productividad y desarrollo de la zona.

### **9.1 Análisis Competitivo de Puerto Eten**

Existen diversos factores por los cuales se deben medir la competitividad de un puerto. Dichos factores están relacionados a: (a) costos y precios, (b) productividad, eficiencia y calidad, (c) cadena genérica de valor donde se incluye la logística de entrada y salida, y (d) la gestión del recurso humano como elemento fundamental en los objetivos de corto y largo plazo (D'Alessio, 2014).

#### **Costos y precios**

Dentro del análisis relacionado a obtener un liderazgo en costos y precios están las actividades donde se defina una política tarifaria orientada a ganar mercado y clientes, considerando que para Puerto Eten existen los puertos de Paita y Salaverry, actualmente operando y con una cartera de clientes que inclusive son los que están dentro de la zona de influencia de Puerto Eten establecida en el plan estratégico. El nivel de precios está en función de obtener un bajo costo y una gestión eficiente en las operaciones del puerto.

#### **Productividad, eficiencia y calidad**

Las operaciones del puerto deben contar con procesos establecidos y controlados mediante las certificaciones correspondientes de calidad, medio ambiente, seguridad y salud. En adición a las certificaciones que se deben conseguir se debe considerar un sistema operativo de gestión para puertos, soportado en una plataforma tecnológica de clase mundial, que otorgarán el nivel de eficiencia y productividad. Esto proporcionará al puerto un nivel

óptimo de costos para tener el liderazgo en el mercado estableciendo tarifas competitivas frente a los demás puertos en competencia.

### **Cadena genérica de valor**

El puerto debe desarrollar la cadena de valor considerando la logística de entrada y gestión comercial para que el puerto pueda recibir la demanda necesaria de productos ya sean minerales, contenedores o hidrocarburos y estos sean exportados generando ingresos por carga y descarga de estos productos. Adicionalmente, el puerto deberá implementar los servicios portuarios, infraestructura necesaria, equipamiento y sistemas que permitan gestionar la entrada y salida de productos ofreciendo una alta satisfacción en sus clientes. Por último, en la logística de salida, deberá crear las condiciones favorables en precio, tiempos de atención, servicios y eficiencia para que todas las agencias y navieras vean al puerto como un punto de llegada, carga y descarga importante para su negocio de transporte marítimo.

### **Gestión del recurso humano**

El puerto debe considerar recurso humano altamente calificado para la ejecución de las actividades y operaciones. Para ello, debe considerar la formación de un equipo con capacidad de liderazgo y alto sentido de responsabilidad social, para guiar, comunicar, motivar y empoderar al personal, en todos los niveles jerárquicos de la organización. Asimismo, desarrollar las capacidades de todo el personal que labore en el puerto para ofrecer mejores niveles de servicio y compromiso con la organización, que permita impulsar la productividad y competitividad del puerto.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Puerto Eten**

La identificación de las ventajas competitivas para Puerto Eten, se basa en los determinantes de la ventaja competitiva de Porter (2014). Para ello se han identificado los aspectos que contribuyen a desarrollar la ventaja competitiva, así como aquellos que interfieren a su desarrollo, tal como se muestra en la Tabla 38. Los aspectos encontrados

forman parte de lo que se denomina el rombo como sistema, que contiene ingredientes esenciales tener éxito competitivo a través de los recursos disponibles y las destrezas que se requieren para tener una ventaja competitiva en un sector (Porter, 2014).

Tabla 38

*Aspectos Determinantes de la Ventaja Competitiva de Puerto Eten*

Atributos	Aspectos que contribuyen	Aspectos que interfieren
Condiciones de los factores	(+) Área de terreno amplia para implementación del puerto y zonas aledañas (+) Importante número de acuerdos comerciales TLC con diversos países en el mundo	(-) Calado apropiado para recibir ataque de grandes embarcaciones a partir de 2.2km de orilla (-) Mano de obra de la zona de influencia no capacitada en operaciones del puerto
Condiciones de la demanda	(+) Expectativa de empresas mineras de la zona norte (Cajamarca) para una vía de salida más próxima para exportación (+) Expectativa de empresas agroindustriales de la región Lambayeque y nororiental para exportación de sus productos (+) Expectativa de empresas de hidrocarburos como puertos alternos a Talara (+) Fuente de trabajo para la población de ciudad y Puerto Eten y zonas aledañas	(-) Caída de precio de los metales en mercado internacional (-) Desaceleración de economía de China
Estrategia, estructura y rivalidad	(+) Existencia de tecnología probada y disponible en puertos referentes de países desarrollados. (+) Experiencia en gestión portuarias	(-) Posicionamiento de Paita como segundo puerto a nivel nacional (-) Poca coordinación entre las instituciones y ministerios del Estado con las necesidades de infraestructura y planificación que el puerto requiere.
Sectores afines y auxiliares	(+) Sector telecomunicaciones desarrollado en la región (+) Disponibilidad de servicios financieros (+) Cobertura de energía en la zona (+) Sector salud favorable (+) Sector transporte terrestre en desarrollo (+) Sector logístico en desarrollo (+) Sector construcción en desarrollo	(-) Sector minero con dificultades para desarrollarse en Cajamarca (-) Sector poco desarrollado para reparación y mantenimientos de navíos (-) Sector educativo poco desarrollado (-) Sector talleres de vehículos poco desarrollado (-) Seguridad en la zona de influencia

En base a los aspectos mencionados, se han identificado las siguientes ventajas competitivas para el puerto:

- Precios competitivos, que permitan atraer a los compradores y competir directamente con los puertos aledaños.

- Procesos eficientes y rápidos, que permita a los compradores tener un servicio diferenciado y competitivo.
- Instalaciones con capacidad para atender la demanda, que permita a los compradores tener acceso a infraestructura necesaria para sus necesidades.
- Multimodalidad, que permitirá al puerto atraer a más compradores de diferentes industrias.
- Accesibilidad al puerto, que permita a los compradores y proveedores tener un mejor acceso a los servicios a un menor costo, teniendo un valor adicional respecto a los otros puertos.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Puerto Eten**

Según Porter (2014), el concepto de clúster es una nueva manera de ver las economías nacionales, regionales y urbanas, y muestra nuevas funciones para las empresas, los poderes públicos y demás instituciones que se esfuerzan para mejorar la competitividad. Los clústeres pueden adoptar varias formas y en su gran mayoría comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, materiales y servicios especializados, instituciones financieras y empresas de sectores afines. El plan estratégico del Puerto Eten tiene considerado formar un clúster con diferentes industrias a su alrededor, los cuales principalmente estarán establecidos geográficamente en la zona aledaña, en los distritos cercanos al puerto, en las regiones conexas, e inclusive en otros países.

Para poder identificar las industrias que formarán el clúster que son vitales y que apoyaran al éxito y competitividad del puerto, se realizará un análisis partiendo por los tres servicios principales que brindará el puerto. Luego de ello se consideró los distintos sectores y empresas en las cuales se apoyan e interrelacionan los servicios del puerto. También se tomó en consideración un segundo nivel de empresas e instituciones que apoyan en la cadena, dando el soporte necesario a todas las organizaciones para brindar el servicio esperado y que

puedan desarrollarse adecuadamente. Cada una de ellas brindará al clúster sus servicios, conocimientos, tecnología e información que potenciará a todos los integrantes. Dicha interrelación se puede observar en la Figura 50. Además, se muestran servicios auxiliares que se complementan con varias de las empresas que de una u otra manera brindan el soporte necesario para su buena gestión con el puerto.

Las empresas que tienen grandes relaciones y son importantes para el puerto son aquellas que están ubicadas en la columna al lado derecho de los servicios del puerto, las cuales son las empresas constructoras quienes se encargarán del desarrollo del puerto. También se consideran las empresas que brindan el servicio de equipamiento para los servicios del puerto, es decir, sistema de la faja transportadora de minerales, grúas para los contenedores y otros equipamientos que sean requeridos para todo el proceso. Asimismo, empresas de servicio para el mantenimiento y reparación de las naves que lleguen al puerto, que deben de contar con gran experiencia en dichos servicios. Además, empresas navieras con quienes se debe tener comunicación permanente y brindarles los servicios requeridos para ser un puerto atractivo y las empresas de transporte terrestre quienes brindarán servicios de traslado de los contenedores dentro y fuera del puerto. Como servicios auxiliares están las empresas de telecomunicación, empresas de tecnología informática, empresas logísticas, servicios de servicios generales y empresas de servicio básicos. Estas empresas son importantes para el puerto ya que ellos brindan el soporte que requiere todas las empresas conexas e inclusive directamente el puerto.

Las distintas instituciones reguladoras del Estado, las de educación y de salud son organizaciones con las cuales se debe de trabajar de manera conjunta con todos los integrantes del clúster, ya que ellos brindarán el soporte para el desarrollo del proyecto y el desarrollo de las empresas relacionadas, asegurando mejor calidad de vida para su personal y cumplir con las leyes del estado. Un clúster muy importante a considerar es también el turismo



en la región, un ingreso económico relevante para la región, ya que cuenta con gran potencial de museos arqueológicos como el museo del Señor de Sipán, museo de Brüning, etc. y también potencial gastronómico en todas las ciudades de la región. El clúster permite desarrollar el diálogo entre las empresas afines y sus proveedores, las autoridades y otras instituciones sin generar rivalidades ya que por el contrario el objetivo es mejorar la comunicación y las áreas de interés (Porter, 2014).

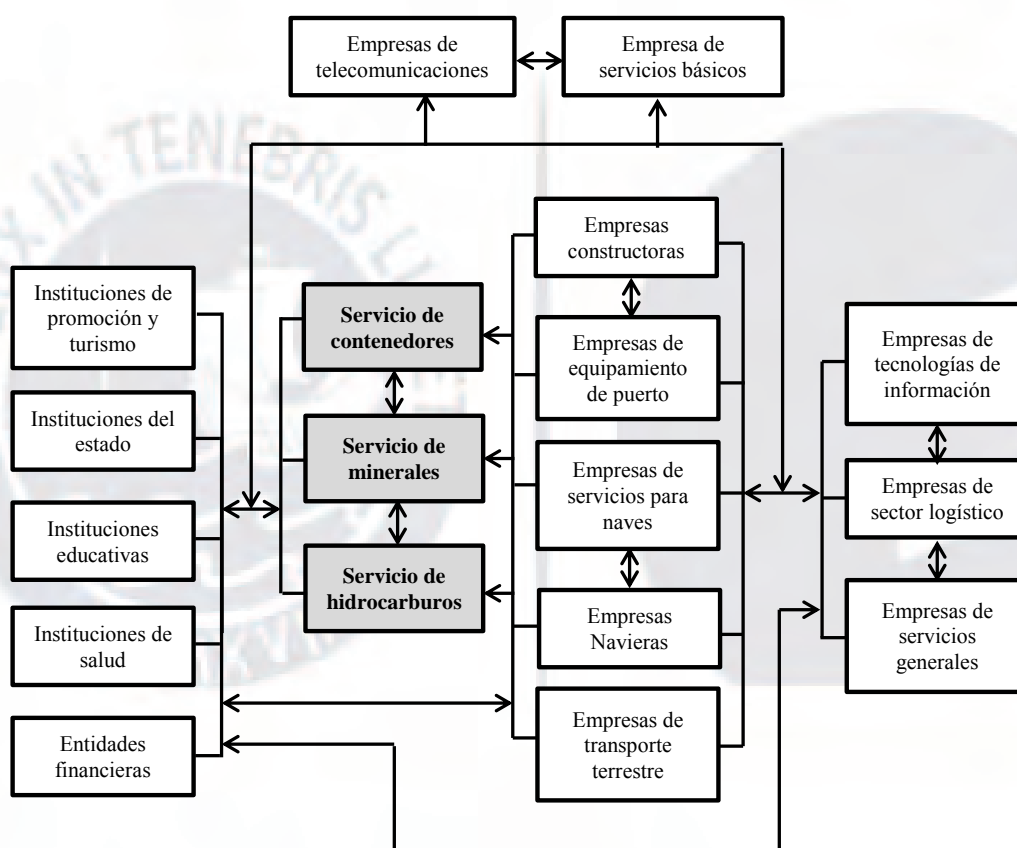


Figura 50. Desarrollo del clúster de Puerto Eten.

En la Figura 51, se muestran potenciales clústeres de demanda potencial de las zonas de influencia del Puerto Eten. Dichas regiones se verán beneficiadas por la exportación de productos agrícolas, importación de distintos productos y también del aumento de comercio en las regiones. Dichas empresas estarán alineadas a los clústeres mencionados en la Figura 51 ya que de manera directa o indirecta tendrán relaciones comerciales y sociales. Cabe mencionar que entre ellos también se pueden formar clústeres específicos por tener productos y demandas relacionadas y afines.

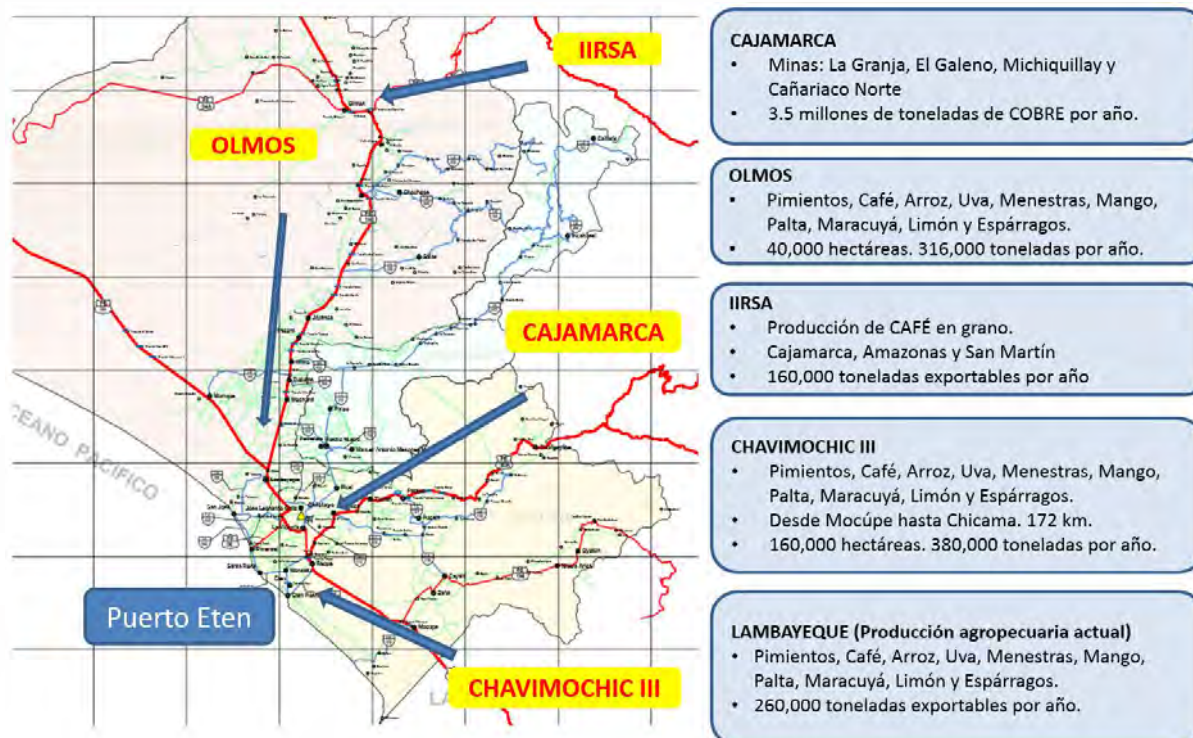


Figura 51. Clústers de demanda potencial para Puerto Eten. Adaptado de “Sistema Nacional de Carreteras”, por MTC, 2015a.

#### 9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para que el clúster pueda desarrollarse exitosamente, se debe tener claro que estrategias se deben seguir y estos deben de estar alineadas en cierta medida a las estrategias y objetivos de largo con los que cuenta el puerto. Por ello, una de las estrategias a seguir es realizar alianzas estratégicas para el desarrollo de mercado entre las distintas empresas. De esta manera se puede generar entre ellas sinergias que contribuyan en el desarrollo de grandes proyectos, como en el caso del objetivo a largo plazo que contempla la construcción de la infraestructura del puerto. En dicho objetivo se consideran entre los principales participantes a las empresas constructoras, empresas de equipamiento de puertos, empresas logísticas, entre otras. En lo que respecta a las instituciones del Estado, es importante desarrollar siempre buenas relaciones dentro del marco ético y legal. Para ello, se debe de realizar una alianza estratégica para poder tener las bases y soporte de las distintas instituciones dependientes del Estado, y evitar alguna barrera que no permita el buen desarrollo del clúster.

Dentro de los objetivos a corto plazo, considera desarrollar distintas implementaciones tecnológicas y certificaciones, que principalmente requiere el desarrollo de procesos y también buscar como resultado la satisfacción de los clientes, para lo cual se debe trabajar de manera conjunta con los proveedores y por largos periodos de tiempo. Se requiere un gran compromiso de ambas partes como es el caso de las empresas de tecnología de información, empresas de servicios generales e instituciones educativas. Para ello, se puede desarrollar la estrategia de desarrollo de mercado, en el cual ambas partes están comprometidas para la generación de mejoras, procesos y productos que aporten en el desarrollo de la estrategia.

El objetivo de desarrollar las estrategias dentro del clúster es poder unir esfuerzos y recursos para ser más competitivos, eficientes y eficaces en todos los servicios, buscando de esta manera cumplir con la misión y visión del puerto.

### **9.5 Conclusiones**

La revisión de la competitividad de Puerto Eten da como resultado importantes elementos de análisis. En primer lugar, Puerto Eten cuenta con la ventaja de estar en una etapa de planificación previa a su implementación. Esto permite que con el conocimiento actual de procesos, estándares y tecnologías, se puedan brindar servicios altamente eficientes que permitan ser competitivos en precios, para poder desarrollar aún más el mercado en la zona. La productividad está altamente relacionada a este primer punto, por lo que Puerto Eten tiene la oportunidad de evaluar y seleccionar los mejores sistemas y procedimientos que permitan dar servicios de calidad.

Como segundo punto, por su naturaleza, Puerto Eten tiene la capacidad potencial de generar una cadena de valor completa, en la que involucra a muchos sectores. Para ello, es imprescindible que el recurso humano que lidere la implementación tenga experiencia en el rubro y que pueda liderar al resto del personal hacia la consecución de los objetivos de la

organización. Es decir, la organización debe ser consciente que sin una capacitación constante, el desarrollo y crecimiento será muy difícil de obtener.

Un tercer punto, es el uso del rombo como sistema de Porter para identificar aquellos factores favorables y no favorables para que el puerto sea competitivo. Esto ayuda a entender por ejemplo, las relaciones que pueden surgir en este sistema, como el impulso de los sectores conexos que son necesarios para que el puerto se desarrolle. Uno de los más importantes a destacar es el sector construcción, que se vería fuertemente beneficiado por la implementación no sólo del puerto, sino también de la infraestructura de vías y edificaciones de toda la zona de influencia para las demás industrias afines.

Finalmente, el desarrollo del clúster, fuertemente relacionado al tercer punto mencionado, es uno de los componentes más importantes de este capítulo, puesto que permite identificar la potencialidad económica y productiva de la zona alrededor del puerto. En ese sentido, el relacionamiento del puerto juega un papel fundamental para impulsar el desarrollo de las industrias auxiliares y conexas, que ayuden a elevar el flujo y comercio de la zona.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presentan cuatro puntos finales. El primero es el Plan Estratégico Integral que permite tener una vista panorámica del plan estratégico. Segundo, se presentan las conclusiones obtenidas de la investigación. Tercero, se presentan las recomendaciones para el presente plan. Finalmente, se presenta el futuro de Puerto Eten.

### 10.1 Plan Estratégico Integral

En la *Figura 52* muestra el Plan Estratégico Integral (PEI) para Puerto Eten, en el cual se puede observar el alineamiento de la visión al 2025, las estrategias, los objetivos de largo y corto plazo. El PEI permite tener en una sola vista el planeamiento estratégico en su conjunto, que para el caso de Puerto Eten servirá de un fundamento sólido para su implementación y puesta en marcha.

### 10.2 Conclusiones Finales

Luego de la investigación y desarrollo del planeamiento estratégico de Puerto Eten, se presentan en este punto las conclusiones para el presente plan estratégico.

Puerto Eten debe ser desarrollado a través una concesión, debido a la envergadura de su implementación, que requiere capacidades técnicas con las que el Estado no cuenta. Las diversas experiencias a nivel nacional con la administración de puertos a través de ENAPU demuestran una falta de eficiencia en estos menesteres. Por ello, la administración y gestión del puerto debe ser asumida por una entidad privada, con gran profesionalismo y experiencia en el sector.

Puerto Eten es técnicamente viable, por sus condiciones naturales de calado, ubicación geográfica, área disponible, y aprovechamiento de la tecnología actual para su implementación. La profundidad del suelo marino de hasta 15 metros en la zona destinada al puerto tiene las condiciones necesarias para recibir grandes naves *Post Panamax* de hasta 8,000 TEU. Asimismo, existe una extensa área disponible para la construcción del puerto y

sus zonas aledañas. La tecnología y experiencia de varias empresas concesionarias pueden ser aprovechadas para el desarrollo no solo de Puerto Eten, sino también del clúster alrededor del mismo.

Puerto Eten es económicamente viable, por una potencial demanda comercial, tanto de minería, agroindustrias e hidrocarburos dentro de su zona de influencia. El análisis financiero en base a dos escenarios, uno optimista (VAN UD\$167 MM y TIR 13.38%) y uno conservador (VAN US\$21 MM y TIR 11.3%), consideran los principales proyectos mineros de Cajamarca, el potencial de agroexportación y la demanda proyectada de hidrocarburos; confirman la factibilidad y rentabilidad del proyecto.

Durante la presente investigación se identificó grupos de interés en la comunidad colindante que pueden poner en riesgo la ejecución del puerto. La mayoría de pobladores de Puerto Eten desconoce la iniciativa del Plan Maestro así como a la Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque. Por otro lado, el Plan Maestro no identifica un mapa completo de todos los *stakeholders* con sus respectivos intereses que permitan conocer sus necesidades y potenciales conflictos que pudieran suscitarse por una falta de comunicación adecuada.

Puerto Eten ayudará a crear nuevas oportunidades de comercio en la Región Lambayeque y las zonas aledañas a la IIRSA Norte. La integración con esta vía permitirá conectar la región de Lambayeque con la zona nororiental del Perú. Esta integración haría posible llegar hasta el Brasil, lo que facilitará el comercio de productos de un país a otro. Toda el área de influencia de recorrido de la IIRSA Norte generará desarrollo social y económico en las diversas ciudades y población de los alrededores con el consiguiente aporte en la economía del país.

La visión planteada está basada en el análisis de la situación actual del puerto, tomando en consideración el posicionamiento que se desea obtener durante los primeros años de funcionamiento. La misión considera tanto a la comunidad vinculada como a los

VISIÓN: "Para el 2025, ser el segundo puerto del norte del Perú, brindando servicios de clase mundial, de manera segura y eficiente, con el uso de tecnología de punta, con personal altamente calificado y comprometido con los valores y principios de la organización. Ser el mayor concentrador de salida de minerales de Cajamarca y el segundo puerto de contenedores del norte del país"										
INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO									PRINCIPIOS CARDINALES
1. Implementación de Puerto Eten con servicios competitivos en precio y calidad. 2. Ser rentable y generar valor en todos los servicios brindados en el puerto. 3. Atraer la demanda de exportación agroindustrial y de minerales que actualmente tiene los puertos de Paita y Salaverry. 4. Identificación de los habitantes de Puerto Eten y de las zonas aledañas con el proyecto para minimizar potenciales conflictos sociales. 5. Operación del puerto con el menor impacto ambiental y social 6. Contribuir con el desarrollo económico y social de la Región Lambayeque.										1. Influencias de terceras partes 2. Lazos Pasados 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de los enemigos
ESTRATEGIAS	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8	OLP 9	POLITICAS
E1. Construir, desarrollar y mantener las unidades de negocio de los servicios portuarios de carga de minerales y graneles líquidos.	X		X	X	X	X	X	X	X	P01 Promover los servicios portuarios entre las empresas mineras de la sierra norte del Perú. P02 Fomentar una operación costo-eficiente a precios competitivos. P03 Promover el uso adecuado de los recursos para maximizar la rentabilidad.
E2. Construir, desarrollar y mantener la unidad de negocio para el servicio portuario de carga de contenedores		X		X				X	X	P04 Promover los servicios portuarios entre navieras y empresas agroexportadoras del norte del Perú. P05 Fomentar una operación costo-eficiente a precios competitivos. P06 Promover el uso adecuado de los recursos para maximizar la rentabilidad.
E3. Conformar un ente neutral para impulsar la construcción de vías de transporte necesarias para el puerto	X	X	X		X					P07 Promover los beneficios económicos y sociales que generan servicios portuarios a los diversos interesados que conformen los stakeholders. P08 Liderar la convocatoria a los stakeholders poniendo en agenda los temas relevantes que aseguren sostenibilidad del puerto. P09 Promover la participación de expertos técnicos en puertos para desarrollar infraestructura y utilizar tecnología adecuada.
E4. Ejecutar acciones de relacionamiento comercial con potenciales clientes de Puerto Eten.	X	X	X	X				X		P10 Definir una estrategia comercial para clientes de minería, agricultura e hidrocarburos. P11 Desarrollar y mantener un equipo comercial consultivo con perfil técnico y financiero P12 Fomentar la calidad en la atención mediante acuerdos de nivel de servicio.
E5. Implementar infraestructura con alta tecnología y sistemas de información para las operaciones y servicios del puerto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	P13 Desarrollar sistemas confiables, adaptables y con sistemas de seguridad P14 Fomentar el uso de tecnología de punta para generar mayor productividad y eficiencia P15 Definir procesos que maximicen la capacidad instalada y generar mayor rentabilidad.
E6. Implementar, desarrollar y mantener un área para reparaciones de embarcaciones y para albergar navíos que prestan actividades de soporte					X		X	X	X	P16 Definir procedimientos alternativos para navíos que presentan averías en altamar. P17 Definir procedimientos que normen el uso de navíos para las actividades de soporte P18 Fomentar una operación costo-eficiente para los servicios de reparaciones.
E7. Implementar y desarrollar un área para la seguridad, la operatividad y manejo ambiental en el puerto	X			X	X	X	X	X	X	P19 Desarrollar constantemente una operación que maneje sosteniblemente el medio ambiente P20 Desarrollar las actividades necesarias para la obtención y mantenimiento de certificaciones en calidad, manejo ambiental y seguridad ocupacional. P21 Liderar la implementación de oportunidades de mejora en materia de seguridad, eficiencia y manejo ambiental. P22 Desarrollar, analizar y comunicar indicadores de gestión en materia de calidad, manejo ambiental y seguridad ocupacional.
E8. Suscribir convenio con instituciones educativas para la capacitación de habilidades en los pobladores del Puerto Eten para la operatividad del puerto								X	X	P22 Promover puestos de trabajo en el puerto para los pobladores de Puerto Eten. P23 Promover una capacitación técnica profesional en alianza con las instituciones educativas para proveer de mano de obra calificada para el puerto.
<b>TABLERO DE CONTROL</b> * Financiera * Clientes * Procesos * Aprendizaje	OCP 1.1 Contar con la infraestructura necesaria para brindar servicios de minerales para facturar más US\$ 33 millones anuales en el 2024 y más de US\$ 40 millones anuales en el 2025. OCP 1.2 Contar con la infraestructura necesaria para brindar servicios de contenedores para facturar más US\$ 56 millones anuales en el 2022 y más US\$ 65 millones anuales en el 2025. OCP 1.3 Contar con la infraestructura necesaria para brindar servicios de hidrocarburos para facturar US\$ 274,000 anuales en el 2025.	OCP 2.1 Para el 2020, gestionar un volumen de más de 126,000 TEUs anuales en contenedores del norte y nororiente del Perú OCP 2.2 Para el 2025, gestionar un volumen de más de 160,000 TEUs anuales en contenedores del norte y nororiente del Perú	OCP 3.1 Para el 2024, exportar un volumen de 2.7 millones de toneladas anuales de cobre provenientes de proyectos mineros de Cajamarca OCP 3.2 Para el 2025, exportar un volumen de 3.2 millones de toneladas anuales de cobre provenientes de proyectos mineros de Cajamarca	OCP 4.1 Para el 2021 alcanzar un 80% de clientes satisfechos en los servicios del puerto OCP 4.2 Para el 2025 alcanzar un 90% de clientes satisfechos en los servicios del puerto	OCP 5.1 Para el 2019, alcanzar un volumen de 120,000TN anuales de hidrocarburos. OCP 5.2 Para el 2025, alcanzar un volumen de 150,000TN anuales de hidrocarburos.	OCP 6.1 Para el 2021, obtener la certificación ISO 9001 en los procesos de control de la carga y descarga de minerales, contenedores e hidrocarburos OCP 6.2 Para el 2022, obtener la certificación OHSAS 18000 en los procesos operativos de minerales, contenedores e hidrocarburos OCP 6.3 Para el 2023, obtener la certificación ISO 14001	OCP 7.1 Para el 2017, contar con la definición y documentación de los procesos a ser sistematizados. OCP 7.2 Para el 2020, lograr una sistematización de los procesos al 60% con la implementación del Sistema Operativo de Terminales instalado en una infraestructura en la nube. OCP 7.3 Para el 2025, lograr una sistematización de los procesos al 80% con la implementación del Sistema Operativo de Terminales instalado en una infraestructura en la nube y tecnología de Internet de las Cosas. OCP 7.4 Para el 2020, contar con un sistema para el manejo y control integral y automatizado de grúas pórtico para la carga/descarga de contenedores.	OCP 8.1 Para el 2017, contar con un sistema de capacitación para el 100% del personal en operativa especializada de puertos OCP 8.2 Para el 2018, contar con la línea de carrera establecida para el 100% de los puestos de la organización OCP 8.3 Para el 2018, contar como mínimo con un 85% satisfacción de los empleados con la organización OCP 8.4 Para el 2020, tener implementado el plan de cultura organizacional realizando las primeras mediciones de cultura organizacional.	OCP 9.1 Para el 2018 contar el 100% del equipo líder capacitado en las normativas y procesos de puertos para las certificaciones. OCP 9.2 Para el 2019, contar con el 100% del personal capacitado en normas de calidad, seguridad y salud en el trabajo, y buenas prácticas de puertos existentes. OCP 9.3 Para el 2020, contar con el 100% del personal capacitado en prácticas socio y ambientalmente responsables.	<b>TABLERO DE CONTROL</b> * Financiera * Clientes * Procesos * Aprendizaje
<b>RECURSOS</b>										
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>										
<b>PLANES OPERACIONALES</b>										

Figura 52. Plan estratégico integral de Puerto Eten.

VALORES: Integridad, búsqueda de la mejora continua, respeto por las personas, innovación, trabajo en equipo, responsabilidad social  
CODIGO DE ETICA: (a) búsqueda de la satisfacción total del cliente interno y externo, (b) impulsar la mejora continua de los procesos, (c) fomentar una cultura de comunicación a todo nivel, (d) respeto por los demás y alto sentido de lealtad a la institución, y (e) priorizar prácticas de responsabilidad social empresarial.

empleados, lo cual es fundamental para conseguir la sostenibilidad e innovación constante. Asimismo, los valores y código de ética tienen como pilares fundamentales a las personas y la mejora continua, que posibilitarán la toma de decisiones adecuadas, teniendo como eje central a la responsabilidad social de la organización con su entorno.

La MEFE y la MEFI, fueron elaboradas en base a la investigación realizada tanto del entorno externo como interno del puerto, clasificando sus elementos de acuerdo al impacto que tienen sobre la organización. En el caso de la MEFE, muestra la confirmación de la demanda potencial para los diferentes tipos de servicios planteados para el puerto, encontrando además situaciones adversas como la reducción de la demanda de China y su impacto en la industria minera del país. En el caso de la MEFI, lo más resaltante ha sido la voluntad política del Estado de impulsar la implementación del proyecto, así como las condiciones adecuadas para el puerto como lo es el espacio, el calado y su ubicación.

Respecto a las estrategias retenidas, éstas se encuentran alineadas y priorizadas a la fase de implementación y primeros años de funcionamiento, tomando especial énfasis en las unidades de negocio, la capacitación del personal, la gestión de los *stakeholders* y las certificaciones. Para ello, se han planteado los objetivos de corto y largo plazo que indican la hoja de ruta a seguir, para implementar las estrategias que permitirán alcanzar la visión planteada para Puerto Eten. Finalmente, el BSC muestra los indicadores para cada una de las cuatro perspectivas (aprendizaje, procesos internos, clientes y financiera). Estos indicadores están centrados en métricas para la implementación progresiva de las unidades de negocio y la obtención de objetivos de implementación para un puerto de clase mundial.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

Luego de la investigación y desarrollo del planeamiento estratégico de Puerto Eten, se presentan en este punto las principales recomendaciones del plan estratégico.



Implementar el Plan Maestro, evaluando los consorcios que se presenten para la implementación del puerto y tomando en cuenta la trayectoria y experiencia en temas portuarios como criterios de valoración. Debido a la importancia y envergadura del proyecto es imprescindible que las bases de la licitación consideren entre sus requisitos haber implementado otros puertos a nivel internacional con características similares al planteado para Puerto Eten, así como experiencia que debe ser respaldada por terceros.

Asegurar que toda el área aledaña a la zona de influencia de Puerto Eten se reserve legamente a través de decreto supremo y que se garantice los trámites en registros públicos para evitar su uso para otros propósitos. Esto permitirá que el espacio quede asegurado para el desarrollo del clúster alrededor del puerto. Asimismo, esta reserva evitará posibles conflictos con usurpadores que comúnmente invaden terrenos en diversas zonas del país.

Respecto al aspecto económico, si los proyectos mineros del norte del país se retrasan, se recomienda considerar ampliar el plazo de concesión del puerto o que el gobierno subvencione al concesionario en caso de una baja demanda para mantener la tasa de retorno de inversión y el valor actual del proyecto. Estas alternativas darán un refuerzo y confianza a los inversionistas para que decidan hacer negocios en el Perú.

Realizar un alineamiento con el Proinversión y el MTC para viabilizar la concesión y construcción de nuevas y mejores vías terrestres. La unión y coordinación de fuerzas de todas las partes, incluidas las autoridades del puerto, permitirá que se puedan gestionar las condiciones de infraestructura para el tránsito desde y hacia el puerto.

Desarrollar planes de relacionamiento con todos los grupos de interés que se puedan ver afectados por la construcción y funcionamiento del puerto, para evitar conflictos sociales en la zona de influencia de Puerto Eten. Para ello, mantener canales de comunicación permanentes con los interesados, así como hacer de conocimiento público los beneficios que

el puerto representa para la población cercana, la zona de influencia, la Región Lambayeque y toda la zona nororiental del país.

#### 10.4 Futuro de Puerto Eten

El futuro de Puerto Eten se presenta auspicioso desde las diferentes perspectivas estudiadas en el presente plan. Para mostrar una idea más concreta del puerto, en la Figura 53 se presenta una vista simulada de la plataforma de contenedores mar adentro, el pantalán, una parte de las instalaciones en tierra y la vía que los une. Asimismo, en la que se muestra una vista simulada con mayor detalle de un navío en plena carga de minerales, así como un navío de contenedores en lo que es la plataforma de contenedores.

En el futuro se puede implementar servicios de transporte marítimo a través de *ferries* o yates que atraquen en el muelle actual de Puerto Eten, que luego de ser remodelado y completado, podría permitir hacer viajes cortos desde allí hacia Huanchaco o Máncora por el

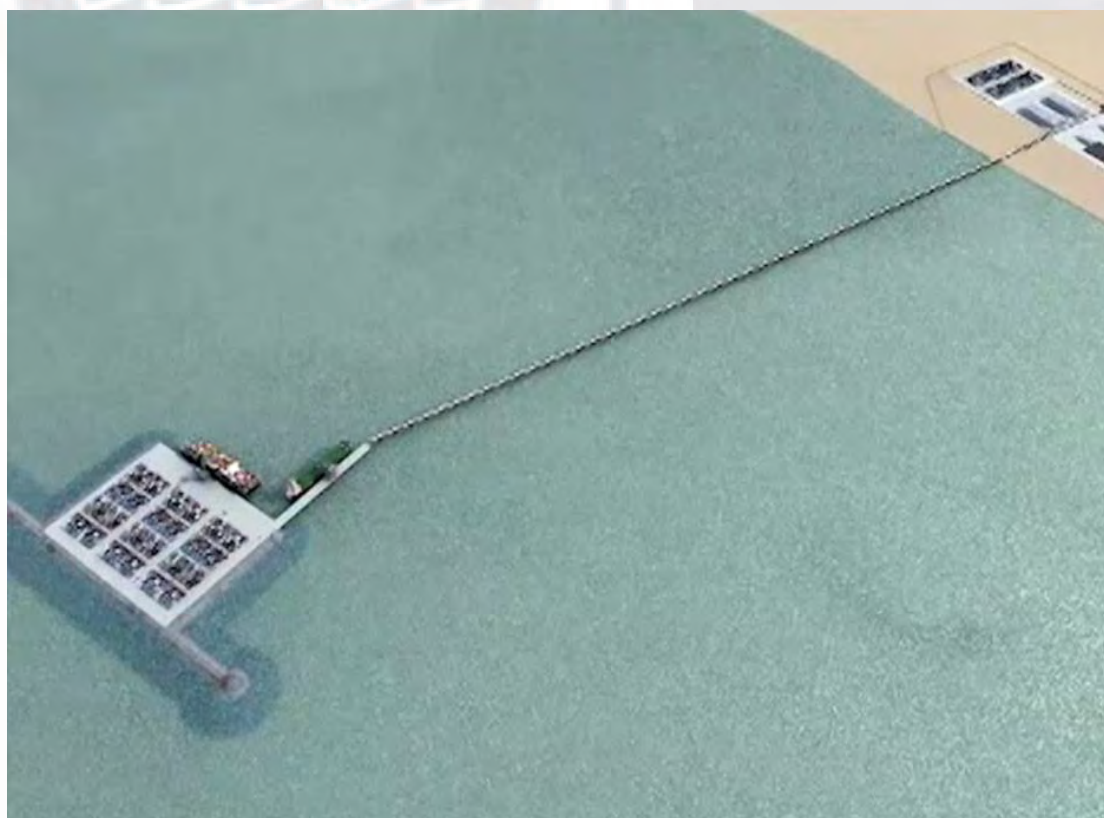


Figura 53. Vista panorámica simulada de Puerto Eten. Tomado de “Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque”, por APRL, 2015a. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=ZA9Jv\\_CPpbU](https://www.youtube.com/watch?v=ZA9Jv_CPpbU).



*Figura 54.* Vista simulada en detalle de navíos en Puerto Eten. Tomado de “Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque”, por APRL, 2015a. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=ZA9Jv\\_CPpbU](https://www.youtube.com/watch?v=ZA9Jv_CPpbU)

norte, y viajes de mediana distancia hasta el Callao por el sur. Estos viajes cortos y medianos podrían además ofrecer espacios privados, similar a las cabinas de los cruceros, y contar con servicio de alimentación a bordo, inclusive con un pequeño restaurante que ofrezca una atención y productos de nuestra reconocida culinaria peruana. Con este nuevo circuito turístico se desarrollarán nuevos negocios de hotelería y gastronomía en los alrededores del muelle de Puerto Eten, complementando el ya conocido circuito turístico cultural y arqueológico de la zona por el milenario Señor de Sipán, además de las visitas a las pirámides del Sol y la Luna. Para enlazar estos circuitos turísticos será necesario que la vía que conecta a la carretera Panamericana Norte cuente con al menos tres carriles en cada dirección, de manera que no se genere tráfico que afecte el normal tránsito de llegada y salida al puerto. Al igual que la vía antes mencionada, será necesario mejorar todas las vías alrededor de Puerto Eten que permita conectar al pueblo de Monsefú, y con ello llevar más turistas para generar mayor desarrollo económico a los pobladores.

Para el año 2025, Puerto Eten será una nueva opción para todas las industrias que requieren tener más oportunidades para importar y exportar sus productos. El impulso que el puerto dará a la zona, será de relevancia nacional por su aporte a la economía del país en temas de infraestructura y permitirá que el Perú pueda avanzar en sus indicadores de competitividad. Puerto Eten en el 2025, será el segundo puerto del norte del país, con la potencialidad y condiciones de convertirse en el primero en los años posteriores.



### Lista de Siglas y Acrónimos

ADEX	Asociación de Exportadores
AL	América Latina
APRL	Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque
BBC	British Broadcasting Corporation
BID	Banco Internacional de Desarrollo
BSC	Tablero de Control Integrado
CELADE	Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía
CEPAL	Comisión Económica Para América Latina y el Caribe
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CITOS	Sistema Propietario de Planificación de Recursos Empresariales
DIRECON	Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales
ECOTEC	Ecología y Tecnología Ambientas
EE.UU.	Estados Unidos
ENAPU	Empresa Nacional Administradora de Puertos
ENSA	Electro Norte S.A.
EPSEL	Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque
EY	Ernst & Young
FAP	Fuerza Aérea Peruana
FED	Reserva Federal de los Estados Unidos
GPS	Global Positioning System
GRL	Gobierno Regional de Lambayeque
IMD	Internacional Institute for Management Development
INEDES	Instituto de Economía y Desarrollo
INEI	Instituto Nacional de Estadísticas e Informática

IPE	Instituto Peruano de Economía
IIRSA	Integración de la Infraestructura Regional Suramericana
LATINPORTS	Asociación Latino Americana de Puertos y Terminales
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
ISO	International Organization Standardization
JNE	Jurado Nacional de Elecciones
MBCG	Matriz del Boston Consulting Group
MCPE	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico
MDE	Matriz de Decisión Estratégica
ME	Matriz de Ética
MEOLP	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo
MEPCS	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos
MFODA	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas
MGE	Matriz de la Gran Estrategia
MIE	Matriz Interna-Externa
MIN	Matriz de Intereses Nacionales
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MPEYEA	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción
MR	Matriz de Rumelt
MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OCP	Objetivos de Corto Plazo
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OLP	Objetivos a Largo Plazo
ONU	Organización de las Naciones Unidas

PBI	Producto Bruto Interno
PEA	Población Económicamente Activa
PEI	Plan Estratégico Integral
PESTE	Análisis que identifica los factores del entorno que se clasifican en: (a) político, (b) económico, (c) social, (d) tecnológico, (e) ecológico
PORTNET	Filial PSA Corporation Limited
PROINVERSION	Agencia de Promoción de la Inversión Privada
PROMPERÚ	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
PRONABEC	Programa Nacional de Becas
PSA	PSA Corporation Ltd.
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RCOC	Sistema de Grúas y Control Remoto
RPP	Radio Programas del Perú
SERNAP	Servicio nacional de áreas naturales protegidas
SPIG	Shanghai International Port Group
SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
TEU	Twenty-foot Equivalent Unit
TIR	Tasa Interna de Retorno
TI	Tecnologías de Información
TIC	Tecnologías de Información y Comunicaciones
TLC	Tratado de Libre Comercio
TP	Terminal Portuario
TPM	Tonelaje de Peso Muerto
UE	Unión Europea
VAN	Valor Actual Neto

WCY	World Competitiveness Yearbook
WTO	Organización Mundial del Comercio
WWF	Fondo Mundial para la Naturaleza





## Referencias

- Abu Dhabi Ports. (2015, 08 de octubre). *Khalifa Port, the Gateway to Abu Dhabi* [Versión Electrónica Khalifa Port]. Recuperado de <http://www.adports.ae/en>
- Agencia de Noticias Andina. (2015, 30 de abril). *MTC invierte S/ 1,633 millones en infraestructura vial de región Lambayeque*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-mtc-invierte-s-1633-millones-infraestructura-vial-region-lambayeque-554058.aspx>
- Álvarez, J. (2007, 09 de abril). La inevitable rivalidad con Chile. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/09-04-2007/es-inevitable-la-rivalidad-con-chile>
- Apoyo Consultoría. (2015a). *Situación Económica y Proyecciones* (Informe Mayo 2015). Lima, Perú: SAE.
- Apoyo Consultoría. (2015b). *Situación Económica y Proyecciones* (Informe Julio 2015). Lima, Perú: SAE.
- Aquino, M. (2015, 2 de julio). Economía Perú se recupera, ruido político y caída inversión condicionan crecimiento: ministro. *Reuters América Latina*. Recuperado de <http://lta.reuters.com/article/domesticNews/idLTAKCN0PC2MQ20150702>
- Ashar, A. & Rodrigue, J. (2012). Evolution of Containerships. *The Geography of Transport Systems*, (p. 1). Recuperado de <https://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch3en/conc3en/img/containerships.png>
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2015). Exportaciones acumuladas por tipo de productos. *Comercio Exterior News* (Informe Julio 2015).
- Asociación Latino Americana de Puertos y Terminales [Latinports]. (2014). *Ranking de los Mejores Puertos de América Latina 2014*. Recuperado de <http://latinports.org/ranking-de-los-mejores-puertos-de-america-latina-2014/>

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2015a). *Empresas autorizadas*. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/apn/requisitos.php?cat=2>

Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque [APRL]. (2015a). *Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque* (Informe Final), 1-242.

Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque [APRL]. (2015b). *Resumen Ejecutivo: Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque* (Informe Enero 2015), 2-21.

Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque [APRL]. (2015c). *Plan Operativo Institucional 2015* (Informe 2015), 1-9.

Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque [APRL]. (2015d). *Reglamento de Organización y Funciones – ROF* (Informe Marzo 2015), 1-25.

Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque [APRL]. (2015e). *Informe de Rendición de Cuentas 2013-2014* (Informe 2014), 1-24.

Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *LAMBAYEQUE: Síntesis de Actividad Económica Abril 2015* (p. 9).

Banco Mundial. (2015a). *Ranking de Facilidad de Hacer Negocios Comparativo de los Países de América Latina 2015*. Doing Business 2015. Banco Mundial. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=7171&sec=1>

Banco Mundial. (2015b). *Esperanza de vida al nacer*. Recuperado el 09 de octubre del 2015 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.LE00.MA.IN/countries>

British Broadcasting Corporation [BBC]. (2015). *Qué viene ahora para Chile y Bolivia en la disputa sobre la salida al mar* (párr. 6). Recuperado de

[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150924\\_bolivia\\_chile\\_mar\\_haya\\_cch](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150924_bolivia_chile_mar_haya_cch)

- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2004). *Manejo de riesgo contra desastres naturales* (p. 1).
- Boyett, J. H., & Boyett, J. T. (2000). *The guru guide: The best ideas of the top management thinker*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Business News Americas. (2015). *Central de Reserva Fría de Generación Térmica de Eten*. Recuperado de <http://www.bnamericas.com/project-profile/es/eten-cold-reserve-thermo-plant-central-de-reserva-fria-eten>
- Central Intelligence Agency. (2015). Perú Administrative Divisions. Recuperado de [https://www.cia.gov/library/publications/resources/cia-maps-publications/map-downloads/Peru\\_Admin.jpg/image.jpg](https://www.cia.gov/library/publications/resources/cia-maps-publications/map-downloads/Peru_Admin.jpg/image.jpg)
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021* (p. 30).
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPAL]. (2015). *La Transición Demográfica en América Latina* (p. 1).
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2013). Arribos a los establecimientos de hospedaje de Lambayeque. Recuperado de <http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2010/EstadisticasPeru/Arribos%20a%20los%20Establecimientos%20de%20Hospedaje/Lambayeque.xls>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2015a). *Informe mensual de exportaciones* (p. 1).
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2015b). *Ficha de Información General de Cajamarca* (p. 1).
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2015c). *Ficha de Información General de San Martín* (p. 1).

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2015d).

*Ficha de Información General de Cajamarca* (p. 1).

Constitución de la República del Perú. (1993, 29 de diciembre). Recuperado de

<http://www2.congreso.gob.pe/sicr/RelatAgenda/constitucion.nsf/NumArticulos/054?openDocument>

D'Alessio, F. (2014). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2da ed.). México

DF, México: Pearson Educación de México.

D'Alessio, F. (2015). Ranking de Competitividad Mundial 2015. *Descenso Permanente de la Competitividad del Perú*, 1-6.

Decreto Legislativo N° 1022-2008. Modificación de la ley del Sistema Portuario Nacional – Ley N° 27943. Presidencia de la República del Perú (2008).

Decreto Supremo N° 008-2008-TR. Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente - Ley N° 28015. Presidencia de la República del Perú (2008).

Defensoría del Pueblo. (2015a). *Estado de los conflictos sociales*. Recuperado de

<http://www.defensoria.gob.pe/blog/la-defensoria-registro-210-conflictos-sociales-en-junio/>

Defensoría del Pueblo. (2015b). *Conflictos sociales activos por departamento*. Recuperado

de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/conflictosactivos.php?it=14>

Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales [DIRECON]. (2015).

Recuperado de <http://www.direcon.gob.cl/2015/07/el-94-de-las-exportaciones-chilenas-van-hoy-a-mercados-con-acuerdos-comerciales-vigentes/>

Dwarakish, G., & Salim, A. M. (2015). Review on the Role of Ports in the Development of a Nation. *Aquatic Procedia*, 295-301.

Ecotec. (2009). Estudio de Impacto Ambiental. *Ampliación de la Capacidad de Almacenamiento Terminal Eten*. 6-10.

El Comercio. (2013, 22 de julio). *Ipsos Perú: Aprobación del Congreso es la más Baja en los Últimos dos Años*. *Sección Política*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/ipsos-peru-aprobacion-congreso-mas-baja-ultimos-dos-anos-noticia-1607486>

El Comercio (2014a, 22 de diciembre). *La histórica playa de Eten tiene el malecón más largo del norte*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/lambayeque/historica-playa-eten-tiene-malecon-mas-largo-norte-noticia-1780266>

El Comercio. (2014b, 27 de enero). *La Sentencia de la Haya a Favor del Perú en 6 Puntos*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/sentencia-haya-favor-peru-chile-seis-puntos-mar-noticia-1705521>

El Comercio. (2015a, 09 de febrero). *Chiclayo: cambiarán pista de aterrizaje tras 68 años de uso*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/lambayeque/cambiaran-pista-aterrizaje-chiclayo-68-anos-uso-noticia-1790286>

El Comercio. (2015b, 29 de mayo). *Chiclayo: arenamiento amenaza nuevo malecón del Puerto Eten*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/lambayeque/chiclayo-arenamiento-amenaza-nuevo-malecon-puerto-eten-noticia-1814768>

El Comercio. (2015c). *Ranking de Competitividad Mundial: Perú Cayó Cuatro Puestos*. *Sección Economía*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-cayo-cuatro-puestos-ranking-competitividad-mundial-noticia-1814361>

El Comercio. (2015d). *Habrà Inversión de más de US\$ 200 Millones en Educación Superior*. *Sección Economía*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/habra-inversion-mas-us200-millones-educacion-superior-noticia-1782244>

- El Comercio. (2015e, 22 de abril). *Perú Tiene la más Alta Tasa de Delincuencia en Latinoamérica. Barómetro de las Américas 2014. Sección Política*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/peru-tiene-mas-alta-tasa-delincuencia-latinoamerica-noticia-1805807>
- El Comercio. (2015f, 24 de mayo). *Callao: estibadores en huelga amenazan con matar a empresarios*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/lima/seguridad/callao-estibadores-huelga-amenazan-matar-empresarios-noticia-1813422?ref=flujo\\_tags\\_48591&ft=nota\\_5&e=titulo](http://elcomercio.pe/lima/seguridad/callao-estibadores-huelga-amenazan-matar-empresarios-noticia-1813422?ref=flujo_tags_48591&ft=nota_5&e=titulo)
- El Comercio. (2015g, 25 de mayo). *Puno: mafias estarían lavando dinero a través del contrabando*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/puno/puno-mafias-estarian-lavando-dinero-traves-contrabando-noticia-1813635>
- El Comercio. (2015h, 19 de agosto). *César Álvarez: las claves del informe de la comisión Áncash*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/politica/congreso/cesar-alvarez-claves-informe-comision-ancash-noticia-1834103?ref=flujo\\_tags\\_18075&ft=nota\\_3&e=titulo](http://elcomercio.pe/politica/congreso/cesar-alvarez-claves-informe-comision-ancash-noticia-1834103?ref=flujo_tags_18075&ft=nota_3&e=titulo)
- El Comercio. (2015i, 23 de junio). *Nueve de cada diez ciudadanos no se sienten seguros en Lima*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/nueve-cada-diez-limenos-no-se-siente-seguro-lima-noticia-1820680>
- Electronorte [ENSA]. (2015). *Reseña histórica*. Recuperado de <http://www.distriluz.com.pe>
- Eltiempo.es. (2015, 15 de septiembre). *Clima en Puerto Eten*.
- Empresa Nacional de Puertos [ENAPU]. (2015). *Richard von Appen: “Perú nos ha ido alcanzando en el desarrollo portuario”*. Sección Noticias. Recuperado de <http://www.enapu.com.pe/web/noticias.php?id=133>
- Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque [EPSEL]. (2015). *La Empresa*. Recuperado de <http://www.epsel.com.pe/Presentacion/WFrmEmpresa.aspx>

- Ernst & Young [EY]. (2014). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2014 / 2015*, pp. 47-66.
- Gestión. (2013, 20 de enero). *Subempleo en Lima Bajó 41% en la Última Década. Sección Economía*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/subempleo-lima-bajo-41-ultima-decada-2056954>
- Gestión. (2014a, 09 de febrero). *Las Oportunidades del Acuerdo Comercial de la Alianza del Pacífico*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/oportunidades-acuerdo-comercial-alianza-pacifico-2088582>
- Gestión. (2014b, 04 de agosto). *Chavimochic II recibirá inversiones por US\$ 500 millones en preparación de cultivos*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/chavimochic-iii-recibira-inversiones-us-500-mlls-preparacion-cultivos-2104638>
- Gestión. (2014c, 20 de noviembre). *Compromiso de Inversión en Infraestructura Portuaria Llega a Casi US\$ 3,000 Millones*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/compromiso-inversion-infraestructura-portuaria-llega-casi-us-3000-millones-2114463>
- Gestión. (2015a, 07 de abril). *Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>
- Gestión. (2015b, 27 de mayo). *Contrabando de cigarrillos en el Perú concentra el 18% de venta total formal*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/contrabando-cigarrillos-peru-concentra-18-venta-total-formal-2133074>
- Gestión. (2015c, 27 de marzo). *¿Qué Efectos Tendrá el Aumento de las Tasas de Interés en Estados Unidos?* (párr. 3).
- Gestión. (2015d, 31 de mayo). *Huelga de trabajadores portuarios del Callao genera pérdidas por más de US\$100 millones*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/huelga-trabajadores-portuarios-callao-genera-perdidas-mas-us-100-millones-2133385>

Gestión. (2015e, 24 de julio). *Minagri elabora Plan de Acción Multisectorial para enfrentar fenómeno de El Niño*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/minagri-elabora-plan-accion-multisectorial-enfrentar-fenomeno-nino-2138252>

Google. (2015a). *Google Maps*. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/place/6%C2%B056'18.8%22S+79%C2%B052'15.8%22W/@-6.929405,-79.8549248,13.51z/data=!4m2!3m1!1s0x0:0x0?hl=en>

Google. (2015b). *Google Maps*. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/@-6.9835719,-79.7621569,12.37z?hl=en>

Google. (2015c). *Google Maps*. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/@-5.7632409,-80.4980078,7.25z?hl=en>

Greenpeace. (2015). *Nuestra historia*. Recuperado de <http://www.greenpeace.org/peru/es/sobre-nosotros/Nuestra-Historia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censo INEI 2007 Lambayeque*. Recuperado de <http://sinpad.indec.gov.pe/UploadPortalSINPAD/Censo%20INEI%202007%20-%20Lambayeque.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Principales indicadores macroeconómicos*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Población Económicamente Activa Según Ámbito Geográfico, 2004-2013*. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/orden-1\\_36.xls](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_36.xls)



Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2004-2013*, 51-114.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Principales puertos según departamento*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/cuadro05.xlsx](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro05.xlsx)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Estado de la Población Peruana 2015* (p. 6). Lima, Perú: INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2015. *Informe Técnico N°3 agosto 2015* (p. 2).

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015d). *Producción Nacional*. Recuperado el 02 de octubre del 2015 de <http://www.inei.gob.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015e). *Indicadores demográficos por departamentos 2010- 2015*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015f). *Estimaciones y proyecciones de la población*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03027.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015g). *Alumnos inscritos en universidades privadas y públicas*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/orden-1\\_66.xls](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_66.xls)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015h). *Cobertura hospitalaria*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/orden-3\\_18.xls](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-3_18.xls)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015i). *Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo de la PEA masculina – femenina, según ámbitos geográficos.*

Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015j). *Indicadores del Índice de Desigualdad de Género referidos a participación política, empleo y educación, según departamento, 2013.* Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/brechas-de-genero-7913/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015k). *Delitos registrados según tipo.* Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015l). *Visitantes nacionales a museos y centros arqueológicos, según departamento, 2006 – 2013.* Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015m). *Número de emergencias, según departamento, 2003-2013.* Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2015a). *Ficha regional de Lambayeque. Instituto Peruano de Economía, 1-3.*

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2015b). *Índice de Competitividad Regional - Incore 2015: Miremos dentro de las regiones* (párr. 1).

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2015c). *Esperanza de vida al nacer 1970 – 2015.* Recuperado de <http://ipe.org.pe/estadisticas>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2015d). *Índice de competitividad nacional.* Recuperado de <http://ipe.org.pe/estadisticas>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2015e). *Nivel de ingreso por trabajo*. Recuperado de [http://ipe.org.pe/sites/default/files/10.1\\_variacion\\_de\\_los\\_ingresos\\_del\\_hogar\\_2004\\_-\\_2014.xls](http://ipe.org.pe/sites/default/files/10.1_variacion_de_los_ingresos_del_hogar_2004_-_2014.xls)

Jurado Nacional de Elecciones [JNE]. (2015, 4 de enero). El 2015 se inicia con 20 partidos políticos inscritos en el JNE. *Página web del JNE*. Recuperado de <http://portal.jne.gob.pe/prensaypublicaciones/archivonoticias/Paginas/el2015seiniciacion20partidospoliticosinscritoseneljne.aspx>

La Prensa Gráfica. (2015, 26 de julio). *Keiko Fujimori lidera las preferencias para las elecciones 2016*. Recuperado de <http://www.laprensagrafica.com/2015/07/26/keiko-fujimori-lidera-las-preferencias-para-elecciones-2016>

Marquina, P. (2013). *Responsabilidad Social, Tarea Pendiente* (1ra ed.). Lima, Perú: Pearson.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014a). *Perú: Llegada De Turistas Internacionales, Según País De Residencia Permanente*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/PERU\\_Lleg\\_Tur\\_por\\_pais\\_2004\\_2014.xls](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/PERU_Lleg_Tur_por_pais_2004_2014.xls)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014b). *Perú: Ingreso Trimestral De Divisas Generado Por El Turismo Receptivo, 2002-2014*.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Indicadores de Capacidad Ofertada de los Establecimientos de Alojamiento*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/OferHotelera/Rep\\_Cap\\_Inst\\_Nac\\_Cat.asp?ano=2015](http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/OferHotelera/Rep_Cap_Inst_Nac_Cat.asp?ano=2015)

Ministerio de Cultura. (2015a). *Dirección General de Defensa del Patrimonio Cultural*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/defensapatrimonio>

Ministerio de Cultura. (2015b). *¿Quiénes somos?*. Recuperado de

<http://www.cultura.gob.pe/es/informacioninstitucional/quienessomos>

Ministerio de Educación. (2015a). *Con Secundaria completa si la haces*. Recuperado de

<http://www.minedu.gob.pe/silahaces/>

Ministerio de Educación. (2015b). *Escolares de Pucallpa participan en festival “Con secundaria completa ¡sí la haces!”*. Recuperado de

<http://www.minedu.gob.pe/n/noticia.php?id=34224>

Ministerio de la Producción. (2013). *Las Mypimes en cifras 2013*. Recuperado de

<http://www.produce.gob.pe/#>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2009). *Proyecto IIRSA Norte, Tramos Viales del Eje Multimodal Amazonas Norte*, 1-5.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2014). *Sistema Nacional de Carreteras* (p. 1).

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2015a). *Registro Nacional de Carreteras* (pp. 1-12).

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2015b). *Modificación del plan nacional de desarrollo portuario por incorporación del plan maestro del terminal portuario de Lambayeque* (pp. 1-2).

Ministerio del Ambiente. (2015a). *Minam publica compendio de Legislación Ambiental Peruana*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/legislaciones/minam-publica-compendio-de-legislacion-ambiental-peruana/>

Ministerio del Ambiente. (2015b). *Resolución suprema n° 189-2012-pcm* (pp. 1-2)

Ministerio del Ambiente. (2015c). *SERNANP asume la coordinación regional de la Red Latinoamericana de Parques Nacionales*. Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/sernanp-asume-la-coordinacion-regional-de-la-red-latinoamericana-de-parques-nacionales/>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2015). *Perú OIT Lima* (párr. 1).

Oliveros, E. (2015). *Proyectos de infraestructura tienen financiamiento pero hay demoras*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/05/28/proyectos-infraestructura-tienen-financiamiento-pero-hay-demoras/>

Organización Mundial del Comercio [WTO]. (2015). *Estadísticas del comercio internacional* (pp. 6-8).

Pasmore, W. A. (1994). *Creating strategic change: Designing the flexible, high-performing organization*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Perú21. (2015a, 10 de marzo). *El Perú fue Reconocido en China como Mejor Destino Gastronómico*. Sección Actualidad. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/peru-fue-reconocido-como-mejor-destino-gastronomico-china-2214013>

Perú21. (2015b, 10 de junio). *Roberto Torres: Ex alcalde de Chiclayo fue sentenciado a 4 años de prisión suspendida*. Recuperado de <http://peru21.pe/politica/roberto-torres-ex-alcalde-chiclayo-fue-sentenciado-4-anos-prision-suspendida-2220648>

Perú21. (2015c). *CCL: China fue el principal proveedor del Perú en 2014*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/ccl-china-fue-principal-proveedor-peru-2014-2209789>

Perú21. (2015d). *Perú: Riesgo País está entre los más Bajos de Latinoamérica*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-riesgo-pais-entre-mas-bajos-latinoamerica-2216465>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2011, 16 de octubre).

*Ecuatorianos ven con Recelo a sus Vecinos de Perú y Colombia*. Recuperado de

<http://www.noticias24.com/actualidad/noticia/334868/ecuatorianos-ven-con-recelo-a-sus-vecinos-colombia-y-peru/>

Proyecto Especial Chavimochic. (2015). *Etapas y alcance*. Recuperado de

[http://www.chavimochic.gob.pe/portal/wfrmProyecto\\_Etapas.aspx](http://www.chavimochic.gob.pe/portal/wfrmProyecto_Etapas.aspx)

Port of Rotterdam. (2015a). *Facts & Figures About the Port*. Recuperado el 30 de septiembre del 2015 de <https://www.portofrotterdam.com/en/the-port/facts-figures-about-the-port>

Port of Rotterdam. (2015b). *Port Infrastructure*. Recuperado el 30 de septiembre del 2015 de <https://www.portofrotterdam.com/en/file/1299/download?token=gGcDONYg>

Port of Rotterdam. (2015c). *Europe's Industrial Cluster*. Recuperado el 30 de septiembre del 2015 de <https://www.portofrotterdam.com/en/the-port/port-vision-2030/europes-industrial-cluster>

Port of Singapore Authority [PSA]. (2015a). *About Us*. Recuperado el 12 de septiembre del 2015 de <https://www.singaporepsa.com/about-us>

Port of Singapore Authority [PSA]. (2015b). *Core Business*. Recuperado el 12 de septiembre del 2015 de <https://www.singaporepsa.com/about-us/core-business>

Port of Singapore Authority [PSA]. (2015c). *Innovation*. Recuperado el 12 de septiembre del 2015 de <https://www.singaporepsa.com/our-commitment/innovation>

Porter, M. (2014). *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada (7ma ed.)*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

ProInversión. (2015a). *Ventajas Territoriales del Perú. El Perú en un Instante*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>

ProInversión. (2015b). *Proinversión Adjudicó Proyectos De Acceso A Internet De Alta Velocidad En 4 Regiones Del Perú*. Recuperado de

[http://www.proinversion.gob.pe/modulos/NOT/NOT\\_DetallarNoticia.aspx?ARE=0&PFL=1&NOT=3001](http://www.proinversion.gob.pe/modulos/NOT/NOT_DetallarNoticia.aspx?ARE=0&PFL=1&NOT=3001)

Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo [PRONABEC]. (2015). *Beca 18*.

Recuperado de [http://www.pronabec.gob.pe/2015\\_beca18.php](http://www.pronabec.gob.pe/2015_beca18.php)

Proyecto Especial Chavimochic. (2015). *Etapas y alcance*. Recuperado de

[http://www.chavimochic.gob.pe/portal/wfrmProyecto\\_Etapas.aspx](http://www.chavimochic.gob.pe/portal/wfrmProyecto_Etapas.aspx)

Radio Programas del Perú [RPP]. (2015, 7 de mayo). *Perú sube 15 puestos en ranking mundial de competitividad en turismo* (párr.1). Sección Economía.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ta ed.).

Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México.

Rodrigue, J. P., Comtois, C., & Slack, B. (2015). *The Geography of Transport Systems*.

Hempstead: Hofstra University.

Rojas, R. (2014). La Importancia del Transporte en la Cadena Logística. *América Economía*

(p. 1). Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-del-transporte-en-la-cadena-logistica>

Saba, D. (2015). La Infraestructura. *Descenso Permanente de la Competitividad del Perú*.

*Análisis 2008-2015*, 15-17.

SeaRates. (2015). *Tiempos de tránsito, calculadora de distancia y distancia entre puerto y*

*puerto*. Recuperado de <https://www.searates.com/es/reference/portdistance/>

Semana Económica (2015, 6 de abril). *Fitch: El Perú tiene margen para aplicar política*

*fiscal más dinámica* (párr. 2). Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/157810-fitch-el-peru-tiene-margen-para-aplicar-politica-fiscal-mas-dinamica/>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNAP]. (2015a).

*Biodiversidad*. Recuperado de

<http://www.sernanp.gob.pe/sernanp/contenido.jsp?ID=104>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNAP]. (2015b). *Listado oficial de áreas naturales protegidas*. Recuperado de

[http://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/165150/Lista\\_Pagina\\_Web\\_OFICIAL\\_2016-02-10+%281%29-Aurora.pdf/352982e6-63b5-4bd3-a36d-55279397719b](http://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/165150/Lista_Pagina_Web_OFICIAL_2016-02-10+%281%29-Aurora.pdf/352982e6-63b5-4bd3-a36d-55279397719b)

Shanghai International Port Group [SIPG]. (2015a). *About Port of Shanghai* (párr. 6).

Shanghai International Port Group [SIPG]. (2015b). *Integrated Innovative Technologies Used in the Terminal Construction* (párr. 1).

Shanghai International Port Group [SIPG]. (2015c). *Intelligent Management System of Container Operation* (párr. 2).

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2015). Anuario Estadístico 2014. Recuperado de [http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo\\_web/informes/anuarios/2014/cdro\\_16.xls](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/informes/anuarios/2014/cdro_16.xls)

The Economist. (2015a, 4 de julio). *Cornering the markets* (párr. 1). Recuperado de <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21656721-how-china-continues-reshape-world-commodities-cornering-markets?zid=295&ah=0bca374e65f2354d553956ea65f756e0>

The Economist. (2015b, 8 de septiembre). *The causes and consequences of China's market crash* (párr. 1). Recuperado de <http://www.economist.com/news/business-and-finance/21662092-china-sneezing-rest-world-rightly-nervous-causes-and-consequences-chinas>



The Geography of Transport Systems. (2015). *Evolution of containerships*. Recuperado de

<https://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch3en/conc3en/containerships.html>

Torre, G. (1995). *Descomposición de las cooperativas agrarias hacia la pequeña agricultura*

(p. 4).

Transparencia Internacional. (2014). *Corruption Perceptions Index 2014*. Berlín:

*Transparency International* (p. 9).

Universidad de Barcelona. (2015). *Geografía y estructura económica* (párr. 30).

Velarde, E., & Avila, C. (2002). Evaluación de la calidad de vida. *Salud pública de México*,

44(4), 349-361. Recuperado de

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0036-36342002000400009](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342002000400009)

World Shipping Council. (2014). *Top 50 World Container Ports*. Recuperado de

<http://www.worldshipping.org/about-the-industry/global-trade/top-50-world-container-ports>

World Wildlife Fund [WWF]. (2015). *WWF: más de 50 años siendo la organización*

*independiente de conservación líder del mundo* (párr. 2). Recuperado de

[http://wwf.panda.org/es/nuestro\\_trabajo/](http://wwf.panda.org/es/nuestro_trabajo/)

## Apéndice A: Fotos de la Visita a Puerto Eten



*Figura A1.* Local de la Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque



*Figura A2.* Ruta entre Puerto Eten y el muelle actual. La figura muestra los camiones frigoríficos en espera de la pesca del día para ser llevados a sus puntos de venta.



*Figura A3.* Actual muelle de Puerto Eten. El muelle en la actualidad se usa principalmente para la pesca artesanal.



*Figura A4.* Muelle en Puerto Eten. Estructura que no presta condiciones de seguridad.



*Figura A5.* Vista del muelle de Puerto Eten desde el morro



*Figura A6.* Estado de infraestructura en Puerto Eten (pueblo). Se puede apreciar el estado de abandono total por parte del Estado.



*Figura A7.* Estado de la vía entre Puerto Eten y PetroPerú. Las vías se encuentran en pésimas condiciones donde transitan carga pesada.



*Figura A8.* Estado del camino entre Puerto Eten y la zona Sur. Se puede apreciar que la vía solo se encuentra afirmada.



*Figura A9.* Panel informativo de la APRL y el Gobierno Regional



*Figura A10.* Revisión del Plan Maestro *in-situ*



*Figura A11.* Zona disponible para las instalaciones en tierra.



*Figura A12.* Restos de los vagones de la antigua ferrovía



Figura A13. Interior de los vagones de la antigua ferrovía.



Figura A14. Fachada de la Municipalidad Distrital de Puerto Eten. Se aprecia a la institución en condiciones precarias.



## Apéndice B: Demanda Exportable de Puerto Eten

Tabla B1

### *Toneladas de Minerales Exportables*

Año	La Granja	El Galeno	Michiquillay	Cañariaco Norte
2020	2'700,000	-	-	-
2021	2'700,000	500,000	-	-
2022	2'700,000	500,000	-	-
2023	2'700,000	500,000	-	-
2024	2'700,000	500,000	-	400,000
2025	2'700,000	500,000	800,000	400,000
2026	2'700,000	500,000	800,000	400,000
2027	2'700,000	500,000	800,000	400,000
2028	2'700,000	500,000	800,000	400,000
2029	2'700,000	500,000	800,000	400,000
2030	2'700,000	500,000	800,000	400,000
2031	2'700,000	500,000	800,000	400,000
2032	2'700,000	500,000	800,000	400,000
2033	2'700,000	500,000	800,000	400,000
2034	2'700,000	500,000	800,000	400,000
2035	2'700,000	500,000	800,000	400,000
2036	2'700,000	500,000	800,000	400,000
2037	2'700,000	500,000		400,000
2038	2'700,000	500,000		400,000
2039	2'700,000			400,000
2040	2'700,000			400,000
2041	2'700,000			
2042	2'700,000			
2043	2'700,000			
2044	2'700,000			
2045	2'700,000			
2046	2'700,000			
2047	2'700,000			

*Nota:* Adaptado de “Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque”, por APRL, 2015a.

Tabla B2

*TEU Exportables Producción Agroindustrial Departamento de Lambayeque*

Año	Contenedores Productos Agroindustriales Exportación Llenos	Contenedores Importación llenos	Contenedores de cabotaje	Contenedores Importación vacíos	Contenedores Productos Agroindustriales Exportación Vacíos	Naves consideradas
2020	19,475	13,282	5,219	1,355	381	13
2021	20,449	13,946	5,480	1,423	400	14
2022	21,471	14,643	5,754	1,494	420	15
2023	22,545	15,376	6,042	1,569	441	15
2024	23,672	16,144	6,344	1,647	463	16
2025	24,856	16,952	6,661	1,729	486	17
2026	26,098	17,799	6,994	1,816	511	18
2027	27,403	18,689	7,344	1,907	536	19
2028	28,773	19,624	7,711	2,002	563	20
2029	30,212	20,605	8,096	2,102	591	21
2030	31,723	21,635	8,501	2,207	621	22
2031	33,309	22,717	8,926	2,318	652	23
2032	34,974	23,853	9,373	2,433	684	24
2033	36,723	25,045	9,841	2,555	718	25
2034	38,559	26,297	10,333	2,683	754	26
2035	40,487	27,612	10,850	2,817	792	28
2036	42,511	28,993	11,392	2,958	832	29
2037	44,637	30,443	11,962	3,106	873	30
2038	46,869	31,965	12,560	3,261	917	32
2039	49,212	33,563	13,188	3,424	963	33
2040	51,673	35,241	13,848	3,595	1,011	35
2041	54,257	37,003	14,540	3,775	1,061	37
2042	56,969	38,853	15,267	3,964	1,115	39
2043	59,818	40,796	16,030	4,162	1,170	41
2044	62,809	42,836	16,832	4,370	1,229	43
2045	65,949	44,978	17,673	4,589	1,290	45
2046	69,247	47,226	18,557	4,818	1,355	47
2047	72,709	49,588	19,485	5,059	1,422	49

*Nota:* Adaptado de “Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque”, por APRL, 2015a.

Tabla B3

*TEU Exportables Producción Agroindustrial Proyecto Olmos*

Año	Contenedores Productos Agroindustriales Exportación Llenos	Contenedores Importación llenos	Contenedores de cabotaje	Contenedores Importación vacíos	Contenedores Productos Agroindustriales Exportación Vacíos	Naves consideradas
2020	15,811	10,783	4,237	1,100	309	11
2021	16,602	11,323	4,449	1,155	325	11
2022	17,432	11,889	4,672	1,213	341	12
2023	18,304	12,483	4,905	1,274	358	12
2024	19,219	13,107	5,150	1,337	376	13
2025	20,180	13,763	5,408	1,404	395	14
2026	21,189	14,451	5,678	1,474	415	14
2027	22,248	15,173	5,962	1,548	435	15
2028	23,361	15,932	6,260	1,625	457	16
2029	24,529	16,729	6,573	1,707	480	17
2030	25,755	17,565	6,902	1,792	504	18
2031	27,043	18,443	7,247	1,882	529	18
2032	28,395	19,366	7,609	1,976	556	19
2033	29,815	20,334	7,990	2,074	583	20
2034	31,306	21,351	8,389	2,178	612	21
2035	32,871	22,418	8,809	2,287	643	22
2036	34,514	23,539	9,249	2,401	675	23
2037	36,240	24,716	9,712	2,521	709	25
2038	38,052	25,952	10,197	2,648	744	26
2039	39,955	27,249	10,707	2,780	782	27
2040	41,953	28,612	11,243	2,919	821	29
2041	44,050	30,042	11,805	3,065	862	30
2042	46,253	31,544	12,395	3,218	905	31
2043	48,565	33,122	13,015	3,379	950	33
2044	50,994	34,778	13,665	3,548	998	35
2045	53,543	36,517	14,349	3,725	1,047	36
2046	56,220	38,342	15,066	3,912	1,100	38
2047	59,031	40,260	15,820	4,107	1,155	40

*Nota:* Adaptado de “Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque”, por APRL, 2015a.

Tabla B4

*TEU Exportables Agroindustrial de San Martín, Amazonas y Cajamarca.*

Año	Contenedores Productos Agroindustriales Exportación Llenos	Contenedores Importación llenos	Contenedores de cabotaje	Contenedores Importación vacíos	Contenedores Productos Agroindustriales Exportación Vacíos	Naves consideradas
2020	7,931	5,409	2,125	552	155	5
2021	8,327	5,679	2,232	579	163	6
2022	8,744	5,963	2,343	608	171	6
2023	9,181	6,261	2,460	639	180	6
2024	9,640	6,574	2,583	671	189	7
2025	10,122	6,903	2,713	704	198	7
2026	10,628	7,248	2,848	739	208	7
2027	11,159	7,611	2,991	776	218	8
2028	11,717	7,991	3,140	815	229	8
2029	12,303	8,391	3,297	856	241	8
2030	12,918	8,810	3,462	899	253	9
2031	13,564	9,251	3,635	944	265	9
2032	14,242	9,713	3,817	991	279	10
2033	14,955	10,199	4,008	1,040	293	10
2034	15,702	10,709	4,208	1,093	307	11
2035	16,487	11,244	4,418	1,147	323	11
2036	17,312	11,807	4,639	1,204	339	12
2037	18,177	12,397	4,871	1,265	356	12
2038	19,086	13,017	5,115	1,328	373	13
2039	20,041	13,668	5,371	1,394	392	14
2040	21,043	14,351	5,639	1,464	412	14
2041	22,095	15,069	5,921	1,537	432	15
2042	23,199	15,822	6,217	1,614	454	16
2043	24,359	16,613	6,528	1,695	477	17
2044	25,577	17,444	6,854	1,780	500	17
2045	26,856	18,316	7,197	1,869	525	18
2046	28,199	19,232	7,557	1,962	552	19
2047	29,609	20,193	7,935	2,060	579	20

*Nota:* Adaptado de “Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque”, por APRL, 2015a.

Tabla B5

*TEU Exportables Producción Agroindustrial Proyectos Chavimochic III*

Año	Contenedores Productos Agroindustriales Exportación Llenos	Contenedores Importación llenos	Contenedores de cabotaje	Contenedores Importación vacíos	Contenedores Productos Agroindustriales Exportación Vacíos	Naves consideradas
2020	18,974	12,940	5,085	1,320	371	13
2021	19,922	13,587	5,339	1,386	390	14
2022	20,919	14,267	5,606	1,455	409	14
2023	21,964	14,980	5,886	1,528	430	15
2024	23,063	15,729	6,180	1,605	451	16
2025	24,216	16,515	6,489	1,685	474	16
2026	25,427	17,341	6,814	1,769	497	17
2027	26,698	18,208	7,155	1,858	522	18
2028	28,033	19,118	7,512	1,950	548	19
2029	29,435	20,074	7,888	2,048	576	20
2030	30,906	21,078	8,282	2,150	605	21
2031	32,452	22,132	8,697	2,258	635	22
2032	34,074	23,239	9,131	2,371	667	23
2033	35,778	24,401	9,588	2,489	700	24
2034	37,567	25,621	10,067	2,614	735	26
2035	39,445	26,902	10,571	2,744	772	27
2036	41,417	28,247	11,099	2,882	810	28
2037	43,488	29,659	11,654	3,026	851	30
2038	45,663	31,142	12,237	3,177	893	31
2039	47,946	32,699	12,849	3,336	938	33
2040	50,343	34,334	13,491	3,503	985	34
2041	52,860	36,051	14,166	3,678	1,034	36
2042	55,503	37,853	14,874	3,862	1,086	38
2043	58,278	39,746	15,618	4,055	1,140	40
2044	61,192	41,733	16,399	4,258	1,197	42
2045	64,252	43,820	17,219	4,470	1,257	44
2046	67,464	46,011	18,079	4,694	1,320	46
2047	70,838	48,311	18,983	4,929	1,386	48

*Nota:* Adaptado de “Plan Maestro del Terminal Portuario de Lambayeque”, por APRL, 2015a.

**Apéndice C: Flujo Económico para Puerto Eten**

Tabla C1

*Flujo de Caja Optimista para Puerto Eten****FLUJO ECONÓMICO IMPRESO EN A2***

Tabla C2

*Flujo de Caja Conservador para Puerto Eten*

## ***FLUJO ECONÓMICO IMPRESO EN A2***



## Apéndice D: Entrevistas a pobladores de Puerto Eten

### Entrevista 1

Entrevistador: Señora buenas noches, que tal, ¿cómo está? Somos un grupo de estudiantes de Lima. Estamos investigando sobre un nuevo terminal portuario. ¿Usted está al tanto del terminal? ¿Ha escuchado hablar del proyecto?

Entrevistado: Sí, hay un proyecto, pero eso lo agarran como política, pero no lo hacen, en conclusión, no se llega a nada, eso ya es como caballito de totora.

Entrevistador: ¿Usted conoce a la Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque? ¿Ha escuchado hablar de ella?

Entrevistado: ¿No es el presidente de la región?

Entrevistador: Dependen de ellos. Ellos son los encargados de liberar este proyecto. ¿Usted confiaría en ellos? ¿Confían en la capacidad para liderar el proyecto del terminal?

Entrevistado: El problema es que no los conozco.

Entrevistador: Y de hacerse el terminal, ¿qué beneficios usted esperaría para Puerto Eten?

Entrevistado: Trabajo para la gente, porque aquí no hay trabajo. Aquí la gente vive de la pesca nada más. La mayoría de gente sale a trabajar a Chiclayo.

Entrevistador: ¿Y qué perjuicios podría traer el terminal?

Entrevistado: De repente la corrupción. Ya vendría más plata y por tanto más corrupción. Es lo único. Después como fuente de trabajo nos beneficia, y hasta los restaurantes porque vendría más gente, más negocio más comercio

Entrevistador: ¿Y la delincuencia sería un problema?

Entrevistado: En realidad por aquí es bien tranquilo. El puerto es bien tranquilo. Y ya más bien en verano, que viene cantidad de gente, y ahí hay mucho movimiento hay delincuencia.



Entrevistador: O sea que aumenta

Entrevistado: Si, aumenta. Es que es gente que no vive aquí, vienen a la playa y roban. Aunque poco ah. Por ejemplo, eso sucede primero de enero, esto se repleta. Colapsa ya el puerto. Pero así, como le vuelvo a repetir, los domingos también. Pero hay bastante resguardo policial también, porque ya vienen diferentes grupos de policías. Vienen de civil, de caballería, salvavidas, vienen diferentes.

Entrevistador: Y dígame, ¿qué necesidades cree que tiene el Puerto Eten?, si usted tuviera un gran puerto, ¿qué necesidades deberían cubrir?

Entrevistado: ¿Qué necesidades?

Entrevistador: Claro

Entrevistado: Mas resguardo

Entrevistador: ¿El puerto le gustaría que se mejore?

Entrevistado: Lógico, que se vuelva zona turística,

Entrevistador: ¿Y temas de educación?

Entrevistado: Educación también. Más que todo tienen que trabajar con el consejo. Para que el consejo sea el puente. Más que todo, ello es lo principal.

Entrevistador: O sea incluir a tus autoridades.

Entrevistado: Claro, para que ellos canalicen la ayuda.

Entrevistador: Si la autoridad portuaria lidera el proyecto, debería estar trabajando con el consejo, entonces. Ahora el terminal va a tener una zona industrial, que va a necesitar mano de obra calificada. Probablemente no haya acá.

Entrevistado: Habría que capacitar a la gente del área

Entrevistador: Sino, ¿vendría gente de otro lado?

Entrevistado: Claro. Para capacitar tendrían que formar talleres de trabajo. Sino con vara entran a trabajar.

Entrevistador: ¿Qué pasaría en el peor de los casos, que para implementar el puerto no toman en cuenta al consejo? ¿Cómo aceptarían esto?

Entrevistado: Sí, acá la gente como le vuelvo a repetir, es demasiado pleitista. O sea, de aquí. Como le puedo decir, los porteños tienen la costumbre que cuando algo anda mal, ahí mismito salen como abejas. Y eso si puede suceder. Si acá el alcalde nomás la pasamos con problemitas, la gente fue con sus carteles. Por eso le digo que sí se daría el caso.

Entrevistador: Usted que pase como Conga o Tía María, donde era un pueblo chiquito, pero salieron de todo el departamento a ayudar. ¿Usted cree que pasaría lo mismo?

Entrevistado: Del departamento de Lambayeque no le podría confirmar porque no conozco. Pero del puerto sí, porque yo le digo, con este puerto del terminal, con el alcalde anterior han ido a Chiclayo. Pensaban que incluso se podían olvidar y hasta ahorita no se escucha nada. Ojalá que se dé. Incluso creo hubo una protesta porque el puerto lo querían hacer en otro lado, pero no sé en qué quedó eso. Eso fue hace más de 10 meses.

Entrevistador: ¿Del muelle o del terminal?

Entrevistado: Del terminal.

Entrevistador: Dígame, ¿usted quiere que sea una inversión pública o una inversión extranjera?

Entrevistado: Debería ser el Estado.

Entrevistador: Si viene el extranjero, y conversa con ustedes, los capacita, hace talleres, mejora su puerto. ¿Estaría bien?

Entrevistado: Claro

Entrevistador: Muchas gracias por su tiempo

## **Entrevista 2**

Entrevistador: ¿Ustedes son de aquí?

Entrevistado: Sí, de Puerto Eten

Entrevistador: Nosotros somos de Lima y hemos venido a hacer una investigación de mercado por un trabajo académico. ¿Están al tanto del megaproyecto de Puerto Eten?

Entrevistado: No, aquí solo está el Puerto Eten que está ahí en la playa.

Entrevistador: Bueno le explico. ¿Conoce a la Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque (APRL)?

Entrevistado: No, no la conozco.

Entrevistador: La APRL está planteando construir un megapuerto a la espalda del cerro.

Entrevistado: Ah, he escuchado que hay planes para un terminal marítimo que desde hace años se habla y creo que ahora ya está aprobado.

Entrevistador: ¿Usted está de acuerdo con la construcción del terminal portuario?

Entrevistado: En parte sí porque es beneficioso para todo el mundo, y por otro no porque hay bastante perdición. Este es un puerto tranquilazo, te vas a pasear por la playa vas a descansar y no pasa nada. No es como en la ciudad, he vivido en Lima 8 años y nunca me acostumbré.

Entrevistador: ¿Cree que con el terminal pueda venir la delincuencia y más movimiento?

Entrevistado: Va haber más movimiento, más perdición.

Entrevistador: ¿En qué sentido?

Entrevistado: Porque viene gente de otro sitio, por la pesca vienen de Chimbote y de otros sitios que no conocemos. Se va perder la tranquilidad, aquí la gente es amable y te ayuda. Más allá por los cerros, no hay casas ni nada.

Entrevistador: ¿En qué cree que le puede beneficiar?

Entrevistado: En ganancias en la tienda, pero estoy bien así.

Entrevistador: ¿En qué cree que le puede perjudicar?

Entrevistado: Aumento de delincuencia, robos, asaltos.

Entrevistador: ¿Existe algún grupo político o sindicato que se pueda levantar en caso el puerto tenga alguna cosa que estén en desacuerdo?

Entrevistado: Sí, aquí hay mucha gente mayor que vive toda su vida con tranquilidad y seguro si se levantarían. Todos se apoyan si hubiera algún problema, aquí todo el pueblo se une y ayuda, todos se conocen.

Entrevistador: ¿Este proyecto para usted debería ser manejado por el Estado o por la inversión extranjera privada?

Entrevistado: A mí me da igual porque yo soy independiente y trabajo yo misma. Pero creo que debería ser manejado por el Estado para que quede en Perú, sino vienen otros y se van a adueñar del sitio.

Entrevistador: Usted sabe que el Estado no tiene muchos recursos, es muy burocrático, es corrupto.

Entrevistado: Tiene, sí tiene, de que no quiere soltar, no quiere soltar. Yo lo veo así de mi punto de vista, el Perú tiene plata que no sabe cómo invertirla.

Entrevistador: Una última pregunta. ¿Qué necesidades tiene Puerto Eten que buscaría que se atiendan con el terminal?

Entrevistado: Más seguridad, porque viene gente de otro sitio. Con las rondas vecinales también.

Entrevistador: ¿Cuál es su nombre?

Entrevistado: Sonia

Entrevistador: Muchas gracias.