

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico del Puerto de Chancay

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Pedro Gerardo Mendoza Villagómez

Edwin Nicolás Nolberto Olivares

Jony Juan Yupa Luza

Asesor: Jorge Torres Zorrilla

Surco, febrero 2016

Agradecimientos

Al profesor Jorge Torres Zorrilla, por su participación en el proceso de revisión de la presente tesis.

A los profesores de CENTRUM, por colaborar en nuestro desarrollo profesional.



Dedicatorias

A nuestras familias, por habernos apoyado de manera incondicional en esta etapa de desarrollo tanto personal como profesional.

A nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes compartimos este periodo de formación académica.



Resumen Ejecutivo

La presente tesis desarrolla el planeamiento estratégico del Puerto de Chancay el cual se fundamenta en la metodología del profesor Fernando D'Alessio. El Puerto de Chancay presenta importantes ventajas comparativas como son su calado natural cercano a 20 m, su ubicación geográfica estratégica en la costa central del Perú con cercanía al Puerto del Callao, al aeropuerto internacional Jorge Chávez, al corredor interoceánico Amazonas Centro del IIRSA y con fácil acceso a la Panamericana Norte. El análisis realizado propone estrategias para aprovechar estas ventajas para que el puerto llegue a convertirse en un participante importante y competitivo en el sistema portuario nacional. Así mismo se ha definido una visión basada en una evaluación de la situación actual y futura del puerto. Además se define (a) la misión, como impulsor de la organización hacia la futura situación deseada, (b) los valores, y (c) código de ética. Estos tres elementos, junto con la visión, van a guiar y normar el accionar del Puerto de Chancay.

La implementación del plan estratégico estaría a cargo de la empresa privada Terminales Portuarios Chancay S.A. quien deberá trabajar en conjunto con la Autoridad Portuaria Nacional, la Municipalidad Distrital de Chancay y el Gobierno Regional de Lima Provincias para que el Puerto de Chancay pueda alcanzar su potencial y se establezca como una alternativa eficiente y descentralizada para el tráfico de mercadería de comercio internacional en el Perú siendo el único puerto privado de uso público del país.

Las estrategias propuestas son del tipo (a) intensivas de desarrollo de producto, por la infraestructura nueva a construir con el terminal portuario y la Zona de Actividades Logísticas, (b) de integración vertical hacia adelante, por el desarrollo de la vía férrea que conecte el Puerto de Chancay con el Ferrocarril del Centro, y (c) interna específica por las alianzas que se deben generar con el gobierno local para la integración del puerto con la ciudad.

Se ha definido seis objetivos de largo plazo con los que se pretende cumplir con la visión del Puerto de Chancay, tres de los cuales están relacionados al desarrollo de infraestructura y los otros tres relacionados a participación de mercado. De estos objetivos de largo plazo se han definido 26 objetivos de corto plazo cuyo desempeño y logro serán monitoreados mediante el Tablero de Control Balanceado.



Abstract

This thesis develops the Strategic Plan of Chancay Port, which is based on Professor Fernando D'Alessio's methodology. The Chancay Port has significant comparative advantages such as its near to 20 m bathymetry, its strategic geographical location in the central coast of Peru with proximity to Callao Port, the Jorge Chavez International Airport, and the inter-oceanic corridor of the IIRSA's Amazonas Center, and its easy access to the Northern Panamerican Highway. This analysis proposes strategies to exploit these advantages for the port to become a significant and competitive player in the national port system. It is also defined a vision based on an assessment of the current and future situation of the port. In addition, it is defined a (a) the mission, as a promoter of the organization towards the future desired situation, (b) values, and (c) code of ethics. These three elements, together with the vision, will guide and regulate the actions of the Port of Chancay.

The implementation of the Strategic Plan would be undertaken by the private company Terminales Portuarios Chancay S.A. who must work with the National Port Authority, the Chancay Municipality, and the Lima Provinces Regional Government. This way Chancay Port can reach its potential and be established as an efficient and decentralized alternative to the merchandise traffic of international trade in Peru becoming the only private port for public use in the country.

The proposed strategies are of the type (a) intensive-product development for the new infrastructure to be built with the port terminal and the Logistics Activities Zone, (b) vertical-integration forward, for the development of the railway linking the Chancay Port with the Central Railway, and (c) specific-internal for the partnerships that should be generated with the local government for the integration of the port with the city.

Six long-term goals have been defined to pretend fulfill the vision of the Port of Chancay, three of which are related to infrastructure development and the other three related

to market share. Of these long-term objectives, 26 short-term goals have been defined whose performance and achievement will be monitored through the Balanced Scorecard.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xiii
Lista de Figuras.....	xv
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xvi
Capítulo I: Situación General del Puerto de Chancay.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	9
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Visión	9
2.3 Misión.....	9
2.4 Valores.....	10
2.5 Código de Ética.....	10
2.6 Conclusiones.....	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	12
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	12
3.1.2 Potencial nacional.....	14
3.1.3 Principios cardinales.....	18
3.1.4 Influencia del análisis en el Puerto de Chancay.....	19
3.2 Análisis Competitivo del Perú	20
3.2.1 Condiciones de los factores	20
3.2.2 Condiciones de la demanda	22
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	23
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	24

3.2.5	Influencia del análisis en el Puerto de Chancay.....	24
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	25
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	25
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E)	28
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	30
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	32
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	33
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	35
3.5	El Puerto de Chancay y sus Competidores.....	36
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	36
3.5.2	Poder de negociación de los compradores.....	37
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	37
3.5.4	Amenaza de los entrantes	38
3.5.5	Rivalidad de los competidores.	39
3.6	El Puerto de Chancay y sus Referentes	42
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	48
3.8	Conclusiones.....	48
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		52
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	52
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	52
4.1.2	Marketing y ventas (M)	53
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	53
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	57
4.1.5	Recursos humanos (H).....	57
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	58

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	59
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	59
4.3 Conclusiones	59
Capítulo V: Intereses del Puerto de Chancay y Objetivos de Largo Plazo.....	61
5.1 Intereses del Puerto de Chancay	61
5.2 Potencial del Puerto de Chancay.....	61
5.3 Principios Cardinales del Puerto de Chancay	64
5.4 Matriz de los Intereses del Puerto de Chancay	65
5.5 Objetivos de Largo Plazo	66
5.6 Conclusiones	67
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	68
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	68
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	68
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	72
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	72
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	73
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	75
6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)	75
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	77
6.9 Matriz de Ética	77
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	79
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo	79
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	80
6.13 Conclusiones	85
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	87

7.1	Objetivos de Corto Plazo.....	87
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo	87
7.3	Políticas de cada Estrategia	87
7.4	Estructura del Puerto de Chancay	87
7.5	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	92
7.6	Recursos Humanos y Motivación	96
7.7	Gestión del Cambio	96
7.8	Conclusiones.....	97
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....		98
8.1	Perspectivas de Control.....	98
8.1.1	Aprendizaje y crecimiento interno	98
8.1.2	Procesos	98
8.1.3	Clientes	98
8.1.4	Finanzas	98
8.2	Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	98
8.3	Conclusiones.....	100
Capítulo IX: Competitividad del Puerto de Chancay.....		101
9.1	Análisis Competitivo del Puerto de Chancay	101
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto de Chancay.....	103
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Puerto de Chancay	103
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	105
9.5	Conclusiones.....	106
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones		107
10.1	Plan Estratégico Integral (PEI)	107
10.2	Conclusiones Finales.....	107

10.3 Recomendaciones Finales 111

10.4 Futuro del Puerto de Chancay..... 111

Referencias 114

Lista de Abreviaturas..... 120

**Apéndice A: Comunicación personal de Jasón Guillen, Jefe de Mantenimiento de
TPCH..... 123**

**Apéndice B: Comunicación personal de Elizabeth Díaz, Teniente Alcaldesa del
Distrito de Chancay..... 125**



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de los Intereses Nacionales del Perú</i>	13
Tabla 2 <i>Variaciones Porcentuales del Producto Bruto Interno por Sectores Productivos</i> <i>2012 - 2014</i>	15
Tabla 3 <i>Superficie, Población y Densidad de Población en Lima - 2015</i>	31
Tabla 4 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	35
Tabla 5 <i>Comparativo de Poblaciones a Julio del 2015 y de PBI Estimados al 2014</i>	43
Tabla 6 <i>Total de Buques Registrados en Singapur del 2007 al 2014</i>	45
Tabla 7 <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	50
Tabla 8 <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	51
Tabla 9 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	60
Tabla 10 <i>Matriz de los Intereses Organizacionales del Puerto de Chancay</i>	66
Tabla 11 <i>Matriz FODA</i>	70
Tabla 12 <i>Posición Estratégica Externa del Puerto de Chancay</i>	71
Tabla 13 <i>Posición Estratégica Interna del Puerto de Chancay</i>	71
Tabla 14 <i>Matriz DE del Puerto de Chancay</i>	76
Tabla 15 <i>Matriz CPE</i>	78
Tabla 16 <i>Matriz de Rumelt</i>	79
Tabla 17 <i>Matriz de Ética</i>	81
Tabla 18 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	82
Tabla 19 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	83
Tabla 20 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	84
Tabla 21 <i>Objetivos de Corto Plazo para cada Objetivo de Largo Plazo</i>	88
Tabla 22 <i>Recursos para Objetivos de Corto Plazo</i>	89
Tabla 23 <i>Políticas para Estrategias</i>	93

Tabla 24 *Tablero de Control Balanceado*.....**99**

Tabla 25 *Factores Claves para el Análisis de Competencia Interportuaria* **101**

Tabla 26 *Valoración Cualitativa de los Atributos de Competencia Interportuaria* **102**

Tabla 27 *Evaluación Cualitativa de la Competitividad del Puerto de Chancay*..... **103**

Tabla 28 *Plan Estratégico Integral*..... **110**



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xvi
<i>Figura 1.</i> Mapa de infraestructura portuaria del Perú.....	2
<i>Figura 2.</i> Situación actual del muelle conocido como “Pescadores”	3
<i>Figura 3.</i> Situación actual del muelle conocido como “Muelle Viejo”	4
<i>Figura 4.</i> Localización del Puerto de Chancay.	5
<i>Figura 5.</i> Los factores determinantes de la ventaja competitiva de la Región Lima	
Provincias.	22
<i>Figura 6.</i> Producto Bruto Interno 2003 - 2015.....	27
<i>Figura 7.</i> Toneladas totales de carga manejadas por el Puerto de Singapur del 2010 al	
2014 (en millones de toneladas).	44
<i>Figura 8.</i> Total de contenedores manejados por el Puerto de Singapur del 2010 al 2014	
(en millones TEU).	44
<i>Figura 9.</i> Total de petróleo vendido en el Puerto de Singapur del 2010 al 2014 (en	
millones de toneladas).....	45
<i>Figura 10.</i> ZOP del terminal portuario de Chancay según proyecto de TPCH	
considerando todas sus etapas.	55
<i>Figura 11.</i> ZCI del terminal portuario de Chancay según proyecto de TPCH.....	56
<i>Figura 12.</i> Matriz PEYEA del Puerto de Chancay.....	69
<i>Figura 13.</i> Matriz BCG del Puerto de Chancay.	72
<i>Figura 14.</i> Matriz Interna Externa para el Puerto de Chancay.....	73
<i>Figura 15.</i> Matriz de la Gran Estrategia del Puerto de Chancay.....	74
<i>Figura 16.</i> Organigrama funcional propuesto.	94
<i>Figura 17.</i> Puerto de Chancay en el 2025.	112

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 sucesivas 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.

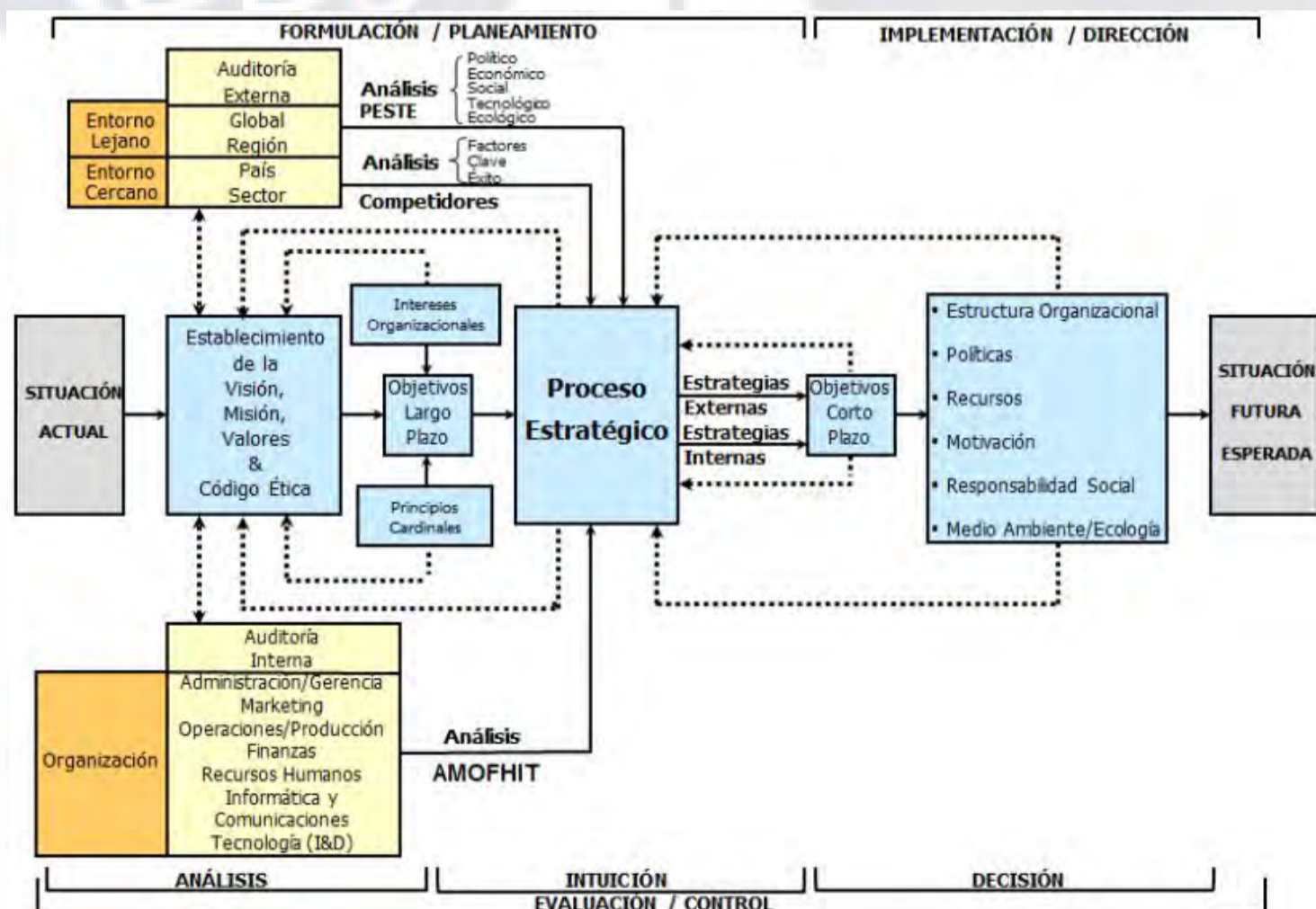


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia", por D'Alessio, 2013. México D.F.: Pearson.

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

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

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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General del Puerto de Chancay

1.1 Situación General

En el Perú la autoridad responsable de la conducción portuaria es un organismo técnico especializado que dirige al Sistema Portuario Nacional (SPN), el cual norma aspectos técnicos, operativos y administrativos, brinda acceso a la infraestructura portuaria relacionado con la permanencia y salida de las naves así como de su carga en los puertos sujetos al ámbito que le compete, cuida la seguridad del puerto y de las naves, y actúa frente a cualquier otra actividad existente o por crearse con la finalidad de resguardar la seguridad de los puertos y terminales portuarios (Autoridad Portuaria Nacional [APN], 2014).

APN (2014) indicó que con el objetivo de consolidar su presencia en los puertos nacionales tiene implementadas diversas oficinas desconcentradas a nivel nacional, las cuales se encargaban de ejecutar los procedimientos administrativos y operativos de las diversas direcciones así como unidades que la integran. Además precisó que contaba con nueve oficinas desconcentradas ubicadas en Paita y Báyoabar, Salaverry, Pisco, Matarani, Ilo, San Nicolás, Iquitos, Pucallpa y Yurimaguas.

A su vez, APN (2014) mencionó que con el objetivo de consolidar su presencia en los puertos regionales, se tienen anexos en estos jurisdiccionalmente dependientes a las oficinas desconcentradas, las cuales se encuentran ubicadas en cinco localidades establecidas en Talara, Etén, Supe, Puno y Nauta. Asimismo señaló con relación al puerto de Chancay, que desde el 01 de febrero del 2014 su oficina del puerto de Supe tiene jurisdicción sobre éste y la misma es dependiente de la sede central localizada en el Callao.

El Puerto de Chancay (ver Figura 1) se ubica en la costa central del Perú, en el distrito de Chancay, provincia de Huaral, departamento de Lima, aproximadamente a 80 km al norte del Puerto del Callao y 360 km al sur del Puerto de Chimbote (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2013).

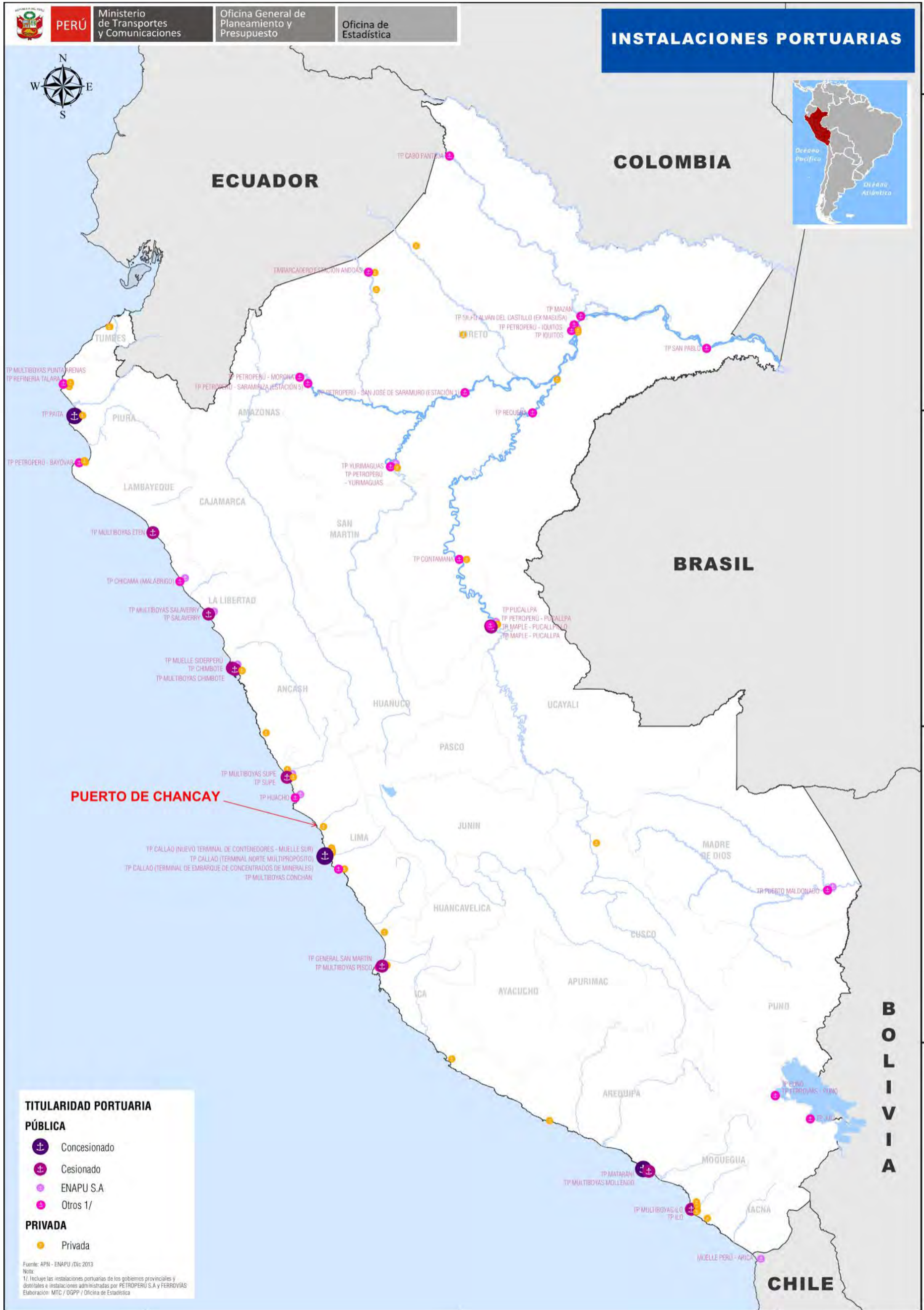


Figura 1. Mapa de infraestructura portuaria del Perú. Tomado de “Infraestructura portuaria a nivel nacional: 2013”, por MTC, 2013a. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/04_portuaria/infraestructura_portuaria_2013.pdf

Además es un puerto de pesca artesanal e industrial. La pesca artesanal abastece principalmente al consumo humano directo con la extracción mayormente de las especies anchoveta, caballa, jurel y cojinova, mientras que la pesca industrial abastece de la especie anchoveta a las plantas de harina y aceite de pescado de la zona. Asimismo cuenta con dos muelles conocidos como “Pescadores” (ver Figura 2) y “Muelle Viejo” (ver Figura 3). El primero es usado por los pescadores artesanales de la localidad y el segundo se encuentra en desuso (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2013).



Figura 2. Situación actual del muelle conocido como “Pescadores”.

APN (2012) señaló que actualmente en el Puerto de Chancay sólo se tenía en actividad una instalación portuaria certificada, la cual era el terminal multiboyas administrado por la empresa Blue Pacific Oils, que es de uso privado y se empleaba para movilizar principalmente aceite de pescado a través de una tubería submarina. Esta empresa posee además en el Puerto de Chancay una planta de almacenamiento de aceite de pescado con una capacidad de 13,270 TM (Blue Pacific Oils, s.f.).



Figura 3. Situación actual del muelle conocido como “Muelle Viejo”.

El Puerto de Chancay dispone de profundidades marinas que posibilitarían el ingreso de naves de gran calado. Asimismo tiene la característica de tener abrigo natural y acceso terrestre por su cercanía a la carretera Panamericana Norte (ver Figura 4). MTC (2005) señaló que debido a sus ventajas comparativas, se ha considerado que el puerto en cuestión podría ser apropiado para desarrollar un terminal especializado en el tráfico de minerales. Además mencionó que el potencial no sólo se limitaría a dicho tipo de materiales, sino también a todo tipo de carga debido a sus condiciones y a la necesidad de disminuir el déficit de infraestructura portuaria existente en el Perú. Asimismo destacó que otra ventaja importante del Puerto de Chancay referida a su ubicación era lo cerca que estaba al Corredor Interoceánico Central, el cual servía para establecer conexión entre Brasil y Perú.

Si bien se tiene acceso a la carretera Panamericana Norte, y también se tiene relativa cercanía al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, el Puerto de Chancay tiene la desventaja, como muchos otros puertos del Perú, de no contar con interconexión vial ferroviaria. No

obstante, esta situación es una desventaja generalizada en la mayor parte del territorio peruano.

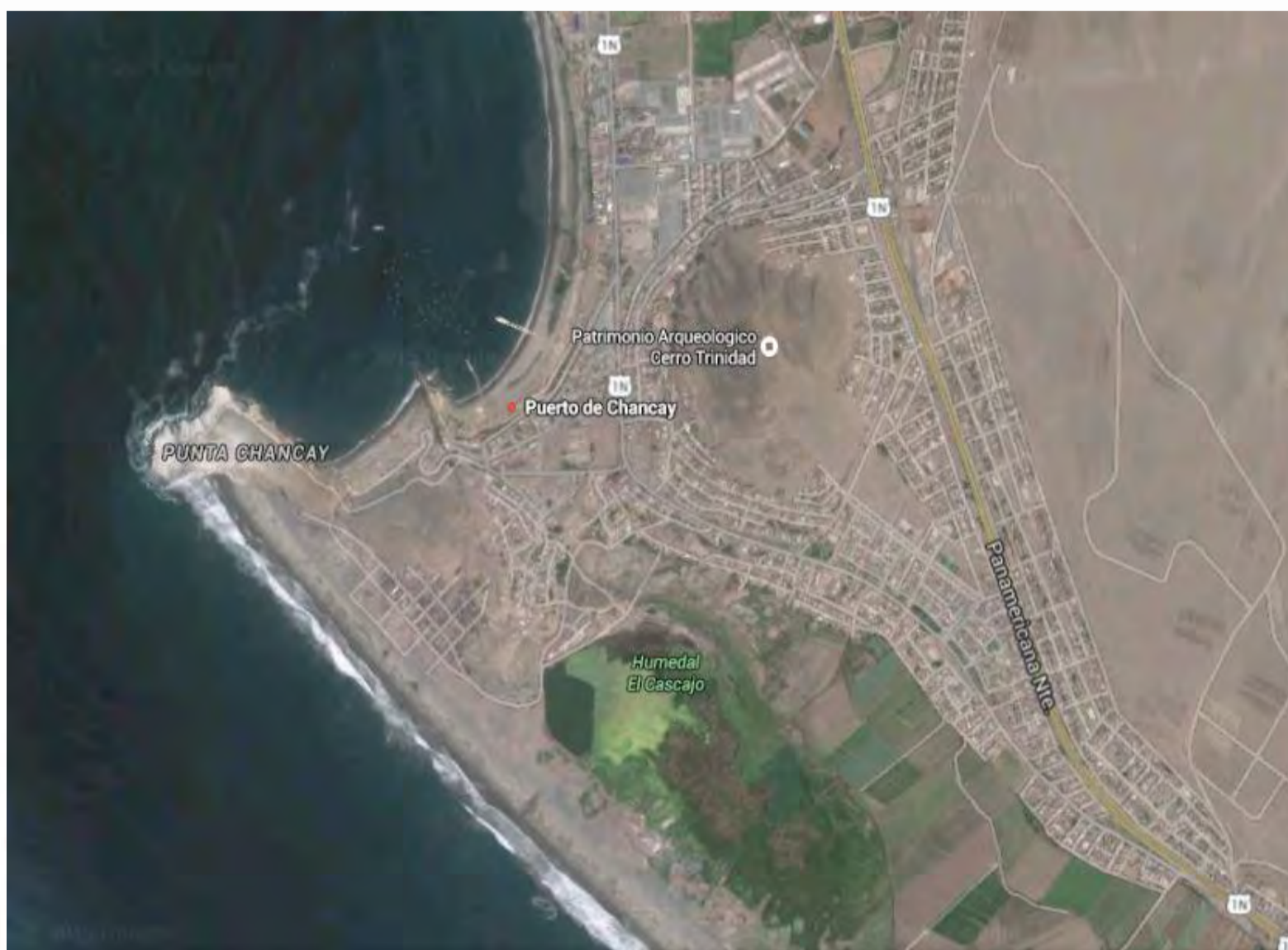


Figura 4. Localización del Puerto de Chancay. Puerto de Chancay. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/place/Puerto+de+Chancay/@-11.587588,-77.2746549,3914m/data=!3m1!1e3!4m2!3m1!1s0x910688b86049a18b:0xdc78416ba31702d5!6m1!1e1>

APN (2009) indicó que por las condiciones favorables que poseía la zona, la empresa Chancay Port S.A. pretendió inicialmente la construcción de un puerto multipropósito y por ello en el 2009 obtuvo la autorización para el uso temporal de áreas acuáticas así como para realizar los estudios necesarios para tal fin. Luego en el 2011 solicitó la renovación de la autorización, la cual fue negada. Asimismo APN (2011) mencionó que desde el momento que obtuvo tal negativa, la empresa Terminales Portuarios Chancay S.A. (TPCH), de la cual Chancay Port S.A. tiene parte de propiedad, continuó con los estudios obteniendo en el mismo año la autorización para el uso temporal de áreas acuáticas. Asimismo APN (2014) señaló que luego, terminados los estudios, el 22 de mayo del 2014 esta empresa solicitó el

otorgamiento de habilitación portuaria respecto del proyecto Terminal de Gráneles Sólidos, Líquidos y Carga Rodante del Terminal Portuario de Chancay. En tanto que APN (2014b) indicó que el 3 de octubre del 2014 se le otorgó a TPCH la autorización para la habilitación portuaria solicitada. Cabe mencionar que esta es la primera etapa del proyecto total de TPCH para construir y operar un terminal portuario multipropósito el cual sería el único de su clase en el Perú de uso público con inversión totalmente privada sin haber sido concesionado por la APN. El proyecto total considera, en un plazo estimado de 20 años, movilizar hasta 8'800,000 de toneladas anuales de carga de gráneles sólidos y líquidos, carga general y carga rodante, y hasta 2'200,000 TEU (*Twenty-foot Equivalent Unit*) anuales (J. Guillén, Jefe de Mantenimiento de TPCH, comunicación personal, 18 de noviembre de 2015). La inversión estimada del proyecto es de US\$ 1,600 millones (Gestión, 2014).

Se debe considerar que el Puerto de Chancay está rodeado por una zona urbana, el distrito de Chancay, cuya parte de la población ha mostrado oposición a la construcción de un puerto, en especial a uno que movilice minerales (E. Díaz, Teniente Alcaldesa del Distrito de Chancay, comunicación personal, 4 de diciembre de 2015). Esto se debería al posible impacto que tendría el movimiento de carga del puerto en las vías de acceso a la ciudad, el impacto a la pesquería artesanal y el temor por la contaminación relacionada con el movimiento de minerales en el puerto.

Por último, los *stakeholders* identificados del Puerto de Chancay son los siguientes:

- Población de la zona sur de Chancay, alrededor del cerro Trinidad los cuales están conformados por los asentamientos humanos Juan Velazco, Cesar Vallejo, Peralvillo Alto, Peralvillo Bajo, Los Álamos, Miramar, El Pacifico, Santa Colonia, Campamento Marítimo y Buenavista (Municipalidad Distrital de Chancay. 2009).
- Accionistas, se refiere a los socios dueños de TPCH quienes son del sector privado nacional.

- Pescadores artesanales, quienes son aproximadamente 2,500 los cuales realizan sus actividades de pesca en las cercanías de la zona en donde se desarrollará el Puerto de Chancay (Municipalidad Distrital de Chancay. 2009).
- Municipalidad Distrital de Chancay, considerada como un involucrado de importancia para la construcción y operación del Puerto de Chancay por los permisos necesarios que debe emitir para estas actividades, y además la adecuada relación ciudad puerto depende de la integración que se logre con esta institución.
- APN, como ente regulador de parte del Estado para las actividades portuarias.
- Clientes, siendo los usuarios del terminal portuario a ser construido en el Puerto de Chancay. En general se consideran a empresas involucradas en la importación de maíz, soya, fertilizantes y otros gráneles agroalimentarios, y la importación de aceite de soya y exportación de aceite de pescado, entre otros gráneles líquidos. También se atenderá la importación de carga rodante y el tráfico de mercadería mediante contenedores.
- Trabajadores; los futuros trabajadores del Puerto de Chancay deben ser considerados como un grupo crítico dentro de los *stakeholders* para evitar paradas por huelgas.
- Proveedores; para la construcción y operación del Puerto de Chancay se debe contar con proveedores para los servicios básicos (energía eléctrica y agua), servicios de alimentación, comunicación, limpieza, hospedaje, vigilancia, mantenimiento, transporte de personal entre otros.
- Medioambiente; siendo los puntos más críticos a considerar el humedal de Santa Rosa con flora y fauna propia de terrenos pantanosos y el medio acuático de la bahía de Chancay. Además en general se debe considerar el impacto de la

construcción y operación del Puerto de Chancay en el suelo, aire, agua y elementos biológicos tanto acuáticos como terrestres.

1.2 Conclusiones

Actualmente en el Puerto de Chancay la infraestructura así como la actividad portuarias son prácticamente inexistentes y sólo se limitan al uso del muelle por parte de la pesca artesanal e industrial a menor escala. Esta situación representa un desaprovechamiento de sus ventajas comparativas. El Puerto de Chancay, por sus condiciones geográficas favorables de abrigo natural y profundidad de sus aguas, sumado a su acceso a la carretera Panamericana Norte y su cercanía a la ciudad de Lima, posee un gran potencial para el desarrollo de un terminal portuario multipropósito de gran capacidad el cual es necesario para suplir el actual déficit nacional de infraestructura portuaria. Además otro factor importante es su posibilidad de ser una puerta para el comercio internacional entre el Brasil y el Asia con el beneficio que esto significaría para el Perú.

Finalmente, si bien es cierto que existe una iniciativa privada para el desarrollo del Puerto de Chancay, el aprovechamiento pleno de sus ventajas comparativas no será posible mientras no se tenga también conectividad a través de un ferrocarril. Para esto se requiere el involucramiento del Estado que debería coordinar su esfuerzo para la mejora de la infraestructura portuaria, mediante las labores del APN, con una política de desarrollo ferroviario a nivel nacional.

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

2.1 Antecedentes

Con relación a los puertos del Perú, la APN ha desarrollado el Plan Nacional de Desarrollo Portuario, en el cual se establecieron tanto la visión como la misión correspondiente al SPN.

APN (2012) señaló que actualmente la misión del SPN se orientaba a mejorar sus servicios en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre, con la finalidad de aportar valor e incrementar la competitividad del negocio y así contribuir al desarrollo nacional; mientras que la visión se dirigía a contar con puertos de diversos tipos que beneficien a las personas, las empresas y el país, con la finalidad de convertir a este último en la plataforma logística más destacada de la Costa Oeste de América de Sur.

2.2 Visión

La visión que se estableció para el funcionamiento del Puerto de Chancay fue la siguiente:

De poseer actualmente en el 2016 una infraestructura y actividad portuaria inexistentes, al año 2025 llegar a ser el segundo puerto multipropósito en importancia del Perú, con capacidad para atender naves hasta del tipo *post panamax* con conectividad interoceánica a Brasil, y ser el primer puerto peruano con una zona de actividades logística, lo que contribuirá a la competitividad de la región Lima Provincias.

2.3 Misión

La misión que se estableció para el funcionamiento del Puerto de Chancay fue la siguiente:

Brindar servicios portuarios y logísticos de movimiento de carga de gráneles sólidos y líquidos, carga rodante y contenedores cumpliendo requerimientos de clase mundial de navieras, agentes de aduana, exportadores e importadores de la cuenca del Pacífico sur y el

norte de Brasil. Para ello se construirá un puerto multipropósito con terminales independientes, zona de antepuerto y zona de actividades logísticas. El puerto será moderno, eficiente, competitivo y tanto ambiental como socialmente responsable, contribuyendo al bienestar de su capital humano para lograr una rentabilidad sostenible para el inversionista, que mejore la competitividad de la región Lima Provincias y el Perú.

2.4 Valores

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

1. Orientación al cliente.- Se buscará la operación eficiente y eficaz buscando satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos.
2. Innovación.- Se intentará fomentar y facilitar la innovación en todos los procesos del puerto y zonas de actividades logísticas.
3. Competitividad.- Se perseguirá mejorar la productividad del puerto para competir con los puertos del Pacífico sur buscando convertirse en la mejor alternativa de movimiento de carga y servicios logísticos.
4. Disposición para mantener altos estándares.- Se adoptarán estándares internacionales de seguridad y medio ambiente de los puertos más importantes del mundo.
5. Comunicación.- Se fomentará la comunicación oportuna dentro y fuera de la empresa sobre eventos que pudieran cambiar el normal funcionamiento de las operaciones del puerto.
6. Puntualidad.- Se buscará cumplir con los horarios y plazos fijados para cada tarea y proceso que se efectúen.
7. Integridad.- Se mostrará integridad en todas las operaciones de movimiento de carga y servicios logísticos.

2.5 Código de Ética

El código de ética para el Puerto de Chancay se basa en los siguientes puntos:

1. Respeto al medio ambiente, garantizando operaciones con el mínimo impacto al medio ambiente.
2. Respeto a los clientes, tratando al mismo con prioridad y resolviendo con prontitud sus dudas e inquietudes.
3. Reserva y confidencialidad, manteniendo en estricta reserva la documentación de las actividades laborales de los colaboradores y clientes.
4. Honestidad, practicando la probidad y evitando actos de corrupción que afecten al correcto desempeño e integridad de la organización.

2.6 Conclusiones

El establecimiento de la visión para el Puerto de Chancay corresponde a la meta de largo plazo, mientras que la determinación de la misión define la ruta y las acciones a seguir con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

Para la visión del Puerto de Chancay se ha definido una meta que se desea alcanzar al 2025 y que es importante cumplir para el desarrollo tanto del interior del Perú como del norte de Brasil, mientras que para la misión del puerto en cuestión se describen las actividades que se realizarán para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Por último, los valores y el código de ética son las bases que las personas deben usar para llevar a cabo el proceso que permita el éxito de la visión propuesta y sobre los mismos se deben basar las políticas del plan estratégico trazado.

Capítulo III: Evaluación Externa

Para cimentar las bases del proceso de planeamiento estratégico es necesario identificar y evaluar las condiciones y procesos que permitan capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Asimismo se necesita desarrollar una evaluación externa del Puerto de Chancay para lo cual se utilizarán el análisis tridimensional de Hartmann, el análisis competitivo del Perú y el análisis PESTE. En base a los resultados de estos análisis se desarrollará la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la matriz del perfil competitivo (MPC) y del perfil de referentes (MPR) (D'Alessio, 2013).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional de las naciones de Hartmann, plantea la evaluación de tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2013).

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

En el 2010 se publicó el Plan Bicentenario, el cual fue aprobado por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) el 22 de Junio del 2011 mediante Decreto Supremo N° 054-2011-PCM. El Plan Bicentenario identifica seis objetivos nacionales: (a) plena vigencia de los derechos fundamentales y de dignidad de las persona, (b) igualdad de oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado eficiente y descentralizado al servicio de los ciudadanos y del desarrollo, (d) economía competitiva con alto empleo y productividad, (e) desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada, y (f) aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. La definición de estos objetivos tuvieron como marco orientador a las 31 Políticas de Estado del Acuerdo Nacional suscrito el 22 de Julio del 2002 las cuales están agrupadas dentro los cuatro ejes temáticos: (a) democracia y estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país, y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado (Centro Nacional de Planificación Estratégica [CEPLAN], 2011).

Por su parte, APN (2012) indicó que se tenían cinco objetivos estratégicos definidos en la Actualización del Plan Nacional de Desarrollo Portuario: (a) promover el fortalecimiento del marco institucional del SPN, (b) potenciar la modernización de infraestructuras y conectividad, (c) fomentar la competitividad de los servicios portuarios, (d) impulsar la integración de actividades logístico-portuarias de valor añadido como parte de las cadenas de suministro, y (e) congregarse en el territorio de manera sostenible la relación Puerto-Ciudad.

En base a los objetivos nacionales definidos por el CEPLAN y los objetivos estratégicos definidos por la APN se han planteado los intereses nacionales mostrados en la Tabla 1. Para la comparación de los intereses nacionales se ha considerado a países vecinos de la cuenca del Pacífico como Chile y Colombia, y adicionalmente se ha considerado a una nación económicamente importante para la región como Brasil.

Tabla 1

Matriz de los Intereses Nacionales del Perú

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Competitividad del país a nivel internacional		*Chile *Colombia *Brasil		
2. Mejora y aumento de infraestructura		*Colombia	*Chile *Brasil	
3. Estado eficiente y descentralizado		*Chile *Colombia *Brasil		
4. Posicionamiento estratégico en la cuenca del Pacífico			*Colombia **Chile	*Brasil
5. Bienestar de la población			*Chile *Colombia *Brasil	

Nota. (*) Común a los intereses del Perú. (**) Opuesto a los intereses del Perú.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional es la capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales, lo cual incluye elementos de orden demográfico, geográfico, económico, tecnológico - científico, histórico - psicológico - sociológico, organizacional - administrativo, y militar (D'Alessio, 2013).

Demográfico. De acuerdo con el último Censo Nacional de Población y Vivienda del país tiene una población de 27'412,157 habitantes de los cuales la Población Económicamente Activa (PEA) alcanza las 10'731,213 personas. Respecto al distrito de Chancay la población es de 49,932 habitantes, lo cual representa el 30% de la provincia de Huaral y el 2% del departamento de Lima, mientras que la PEA es de 19,806 personas, lo cual significa 29% de la provincia de Huaral y el 2% del departamento de Lima (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007).

INEI (2009) precisó que había proyectado para el 2015 una población en Perú de 31'151,643 habitantes y para el distrito de Chancay de 61,790 habitantes, lo que equivale al 32% de la provincia de Huaral y al 2% del departamento de Lima. Además indicó que entre el 2009 y 2015 estimaba un crecimiento poblacional anual promedio de 1.12%.

Geográfico. CEPLAN (2011) mencionó que el Perú estaba ubicado favorablemente en la cuenca del Pacífico y ello le permitía tener acceso a más de sesenta naciones. Además destacó que contaba con mar abierto, lo que brindaba acceso a Asia, Oceanía, América del Norte y Centroamérica, que poseía cuencas fluviales, las que permitían navegar por el río Amazonas y sus afluentes, y que poseía ingreso a rutas interoceánicas; las que facilitaban ingreso al canal de Panamá y Estrecho de Magallanes. Asimismo señaló que el Perú poseía importantes recursos naturales, destacando la riqueza natural y la abundancia de recursos minerales generados por los procesos geológicos asociados a la formación de la cordillera de los Andes.

Cabe precisar que el Puerto de Chancay se ubica aproximadamente a 80 km al norte de la ciudad de Lima y presenta un clima templado, desde octubre hasta diciembre, y un clima caluroso, desde diciembre hasta marzo. Igualmente vale mencionar que posee características geográficas favorables para la actividad portuaria tales como abrigo natural y aguas profundas, a lo que se suma el fácil acceso a vía terrestre que posee a la carretera Panamericana Norte mediante una ruta de 2 km.

Económico. El Perú ha mantenido un crecimiento sostenido de su PBI desde hace algunos años (ver Tabla 2). Sin embargo en tiempo reciente dicho crecimiento ha evidenciado una tasa menor. Específicamente en el 2014 el crecimiento de la economía peruana fue de 2.4%, lo cual se debió a choques de carácter temporal que afectaron especialmente a los sectores primarios aunados al deterioro por tercer año consecutivo de los términos de intercambio y la contracción de la inversión pública (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015).

Tabla 2

Variaciones Porcentuales del Producto Bruto Interno por Sectores Productivos 2012 - 2014

Sector Productivo	2012	2013	2014
Agropecuario	5.9	1.6	1.4
Pesca	-32.2	24.0	-27.9
Minería e hidrocarburos	2.8	4.9	-0.8
Manufactura	1.5	5.0	-3.3
Electricidad y agua	5.8	5.5	4.9
Construcción	15.8	8.9	1.7
Comercio	7.2	5.9	4.4
Servicios	7.3	6.1	4.9
Producto Bruto Interno	6.0	5.8	2.4

Nota. Adaptado de "Memoria 2014", por BCRP, 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf>

BCRP (2015) indicó que para mayo del 2015 se había proyectado un crecimiento del PBI de 3.9% y para el 2016 y 2017 se estimaba una aceleración del crecimiento del PBI de 5.3% y 5.8%, respectivamente, en línea con un crecimiento extraordinario en la producción minera, una mayor inversión en infraestructura y la reversión total de los choques de oferta negativos del 2014.

Tecnológico - científico. El Perú ocupa el puesto 117 de 144 economías en lo concerniente a la innovación tecnológica, lo cual se debe a que en aspectos como la capacidad para la innovación, la calidad de las instituciones de investigación científica y el gasto de las compañías en investigación y desarrollo, el Perú se encuentra en lugares por encima de 100 (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2014). Estos resultados muestran que el país se encuentra en desventaja con respecto a otras naciones en lo que respecta al elemento tecnológico - científico, lo cual no colabora para alcanzar sus intereses nacionales.

Histórico - psicológico - sociológico. El Perú tiene una enorme riqueza histórica, cultural y de tradiciones, y en los últimos años ha sobresalido también en el ámbito gastronómico. Esta riqueza representa un gran potencial turístico para el país.

En la costa central del Perú se estableció y desarrolló la cultura Chancay entre el 1,100 y 1,400 d. C., la cual concentró su poder civil, religioso y administrativo en las inmediaciones del actual distrito de Chancay. De esta cultura se tienen muestras arqueológicas de su cerámica, textilería y plumería. La fundación española de Chancay, data de la época del IV Virrey del Perú, Diego López de Zúñiga y Velasco, Conde de Nieva, Señor de la Villa de Nieva y la de Arrendó, el 14 de diciembre de 1562. Se designó como sitio de fundación el lugar denominado Tambo Blanco, el cual hoy es Torre Blanca. Luego en 1821 el General José de San Martín dictó el Estatuto y Reglamento Provisional en la que se estableció la denominación territorial con el nombre de distrito de Chancay. Durante la lucha por la independencia en Chancay se llevaron a cabo las batallas de Torre Blanca, ocurrida el 8 de noviembre del 1820, y de Pescadores, acontecida el 27 de noviembre del 1820. Además la participación de Chancay en la Guerra del Pacífico fue importante, ya que el 13 de setiembre de 1880, se recuerda como el día de la “Victoria de Chancay” por el hundimiento de la goleta chilena “Virgen de la Covadonga” (Municipalidad Distrital de Chancay, 2009).

Organizacional - administrativo. La Constitución Política vigente ha establecido que la República del Perú es democrática, social, independiente, soberana e indivisible. El Estado es uno e indivisible y su Gobierno es unitario, representativo, descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes. Además, vale precisar que en el Perú, los poderes existentes son: (a) Ejecutivo, encargado de ejercer el gobierno y hacer cumplir las leyes; (b) Legislativo, encargado de emitir la leyes, y (c) Judicial, encargado de administrar justicia.

CEPLAN (2011) señaló dentro del Plan Bicentenario que uno de sus seis objetivos nacionales era el tener un Estado eficiente y descentralizado. Ya anteriormente en el 2002 se había promulgado la Ley de Reforma Constitucional referente a la descentralización del país, la cual tenía como objetivo fundamental el desarrollo integral del Perú debido a que la centralización existente había impedido el desarrollo de las regiones y propiciado el desaprovechamiento de recursos.

El Perú se encuentra dividido políticamente en 26 Regiones, y geográficamente en 24 departamentos más la Provincia Constitucional del Callao. A su vez, se divide en 1,846 distritos y 196 provincias. El Puerto de Chancay se ubica en el distrito de Chancay, provincia de Huaral, departamento de Lima, Región Lima Provincias.

La situación actual del elemento organizacional - administrativo del Perú representa una desventaja para el logro de sus intereses nacionales ya que la gestión pública ha demostrado ser burocrática y corrupta. Asimismo no se ha guiado por políticas de Estado sino más bien por las políticas de cada gobierno de turno. Además vale indicar que a pesar de los esfuerzos legislativos existentes, aún el Perú se encuentra altamente centralizado.

Militar. Durante los últimos años se ha visto la necesidad de modernizar el equipamiento de las Fuerzas Armadas con el fin de mantener un poder disuasivo frente a una amenaza externa o interna, sin embargo no se ha contado con el presupuesto adecuado ni

suficiente para este fin. Esto representa una desventaja para el Perú. Las Fuerzas Armadas se dividen en: (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú, y (c) Fuerza Aérea del Perú. Estas se encuentran coordinadas por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, perteneciente al Ministerio de Defensa.

Según el Decreto Supremo N° 015-2014-DE (2014) la capitanía de Puerto de Chancay, perteneciente al Distrito de Capitanías 2, dependiente de la Marina de Guerra del Perú, comprende el medio acuático y la franja ribereña, desde el límite provincial entre Huaura y Huaral, por el norte, hasta Punta Toma y Calla, por el sur; así como los ríos y lagos navegables, incluidas sus riberas hasta la línea de más alta crecida ordinaria en los departamentos de Lima, Pasco y Junín. Además vale precisar que la capitanía en cuestión tiene su sede en el Puerto de Chancay.

3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno (D'Alessio, 2013).

Influencia de terceras partes. Estados Unidos y China representan las economías más grandes del mundo y sus situaciones económicas influyen significativamente en la balanza comercial del Perú. En el caso de la influencia de Estados Unidos, la crisis del 2008 afectó el crecimiento y dinamismo de la economía peruana, aunque con un menor impacto que a otros países de la región. En la actualidad la desaceleración de la economía china también ha representado un impacto económico negativo para el país. Consecuentemente, es necesario que el Perú diversifique este riesgo ampliando su comercio exterior, aprovechando los tratados de libre comercio con otras economías y consolidando su participación en el APEC así como en la Alianza del Pacífico.

Lazos pasados y presentes. Históricamente el Perú ha tenido conflictos bélicos con Chile y Ecuador debido a temas limítrofes los cuales aún no están totalmente resueltos. Por

otro lado, Perú y Brasil mantienen buenas relaciones, lo cual está colaborando con el fortalecimiento de la integración binacional y regional. Esto se ha manifestado mediante la iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA).

Contrabalance de intereses. A pesar del resultado obtenido en la Corte de La Haya respecto a la delimitación de límites marítimos entre Perú y Chile y el aún tema por resolver acerca del triángulo terrestre, la inversión económica de Chile en Perú se ha venido incrementando durante los últimos años. Además se debe considerar la iniciativa de integración regional de la Alianza del Pacífico en la cual son miembros Perú y Chile junto con Colombia y México. Por otro lado, con Brasil se tienen buenas relaciones y acuerdos que se alinean con los intereses comerciales nacionales. Asimismo se tiene a Bolivia como un aliado ya que el Perú presenta menos resistencias a su aspiración de conseguir salida al Océano Pacífico, e incluso con este país se ha empezado a llevar a cabo gabinetes binacionales de ministros con el objetivo de dinamizar la agenda compartida entre las dos naciones, de armonizar las políticas bilaterales y de impulsar la cooperación sectorial.

Conservación de los enemigos. El Perú ha tenido históricamente una rivalidad con Chile y Ecuador por temas territoriales y en la actualidad esa rivalidad también se presenta en el ámbito comercial y en el terreno geográfico debido a la cuenca del Pacífico. Además se debe tener en consideración a Colombia como rival comercial, el cual en los últimos años ha mantenido un crecimiento económico saludable. En base a lo indicado entonces los principales competidores del país son Chile, Colombia y Ecuador.

3.1.4 Influencia del análisis en el Puerto de Chancay

El Perú posee como uno de sus intereses nacionales el posicionamiento estratégico en la cuenca del Pacífico, y el Puerto de Chancay bajo este contexto toma importancia por su conveniente ubicación en la costa central del Perú y sus favorables características geográficas naturales. El desarrollo del Puerto de Chancay también resulta conveniente para aprovechar

de mejor forma el acceso conseguido a mercados internacionales mediante la membresía del Perú en la Alianza del Pacífico y el APEC. Además el Puerto de Chancay puede servir como destino de mercadería desde Brasil para su exportación a los mercados de la región Asia-Pacífico.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

D'Alessio (2013) indicó que el diamante de la competitividad de las naciones se definía por un modelo en forma de rombo, en el cual cada vértice representaba las dimensiones siguientes: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo (ver Figura 5).

3.2.1 Condiciones de los factores

Los factores de la región Lima Provincias se analizan de acuerdo a los resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2015 (ICRP). La región Lima Provincias se encuentra en el Grupo C, soportada por el crecimiento de su economía, innovación y habilidades gerenciales de sus empresas y logros educativos de su población.

En el pilar economía del ICRP la región de Lima Provincias logra un crecimiento sostenido de su economía impulsados por mejoras en los factores de crecimiento, tamaño y exportación respectivamente, ubicándose en el puesto 10 del ranking 2015 con un puntaje de 27.61 y subiendo dos posiciones con respecto al año anterior. Las empresas exportadoras están en el rubro de la agricultura, apicultura, pesquería, minería entre otros.

En el pilar empresas del ICRP la región Lima Provincias se encuentra en la posición cinco en el ranking 2015 con un puntaje de 53.39, logrando mantenerse en esta posición con respecto al año anterior. La productividad media fue de S/ 26,209.70, ocupando el puesto número 12 en el ranking 2015 con un factor de productividad 15.4. Asimismo con respecto a las habilidades gerenciales en las empresas, Lima Provincias se ubica en el puesto cinco de

un total de 26 y con un factor de 73.2. Igualmente existe especialización en los sectores de minería, agricultura y pesquería, y con relación al primero de estos vale precisar que se encuentran varias minas tanto metálicas como no metálicas (CENTRUM Católica Graduate Business School, 2015).

En el pilar de infraestructura de acuerdo al ICRP la región Lima Provincias se encuentra en el puesto número ocho en el ranking 2015 con un puntaje de 23.81. Cabe resaltar que la carretera Panamericana cruza toda la costa peruana y por lo tanto es el medio vial terrestre que mayormente conecta toda la Región. Con respecto al Puerto de Chancay cuenta con acceso a la Panamericana Norte aunque tiene deficiencia de conexión con el Ferrocarril del Centro. Asimismo en este pilar resalta que la región Lima Provincias ocupa el primer lugar de la producción de energía eléctrica.

En el pilar de personas de acuerdo al ICRP la región Lima Provincias ocupa el puesto nueve con un puntaje de 43.07 de acuerdo al ranking 2015 subiendo cuatro puestos con respecto al año anterior, esto se fundamenta en una mejoría relativa en los factores de educación superior y salud en el caso de la Región.

En el pilar de gobierno de acuerdo al ICRP la región Lima Provincias ocupa el puesto cinco con un puntaje de 44.82 de acuerdo al ranking 2015 subiendo un puesto con respecto al año anterior. Los recursos económicos de la región se han incrementado con respecto al año anterior, sin embargo retrocedió una posición en el ranking 2015 ubicándose en el puesto ocho con un puntaje de 29.70. En este pilar la Región tiene mucho potencial competitivo en los próximos años. Con respecto a la autonomía de administración de recursos recaudados directamente se ubica el en puesto cinco en el ranking 2015 con un puntaje de 46.21 logrando mantenerse en la misma ubicación con respecto al año anterior, por lo cual la Región cuenta con una gestión adecuada de recursos recaudados. Con respecto al gasto, la Región ocupa la tercera posición después de Lima Metropolitana y Callao con un puntaje de 48.09, logrando

escalar 12 posiciones con respecto al año anterior, esto demuestra una considerable mejoría en la gestión del de gasto presupuestario. Con respecto a seguridad y justicia se ubican en los puestos 15 y 18 en el ranking 2015 respectivamente

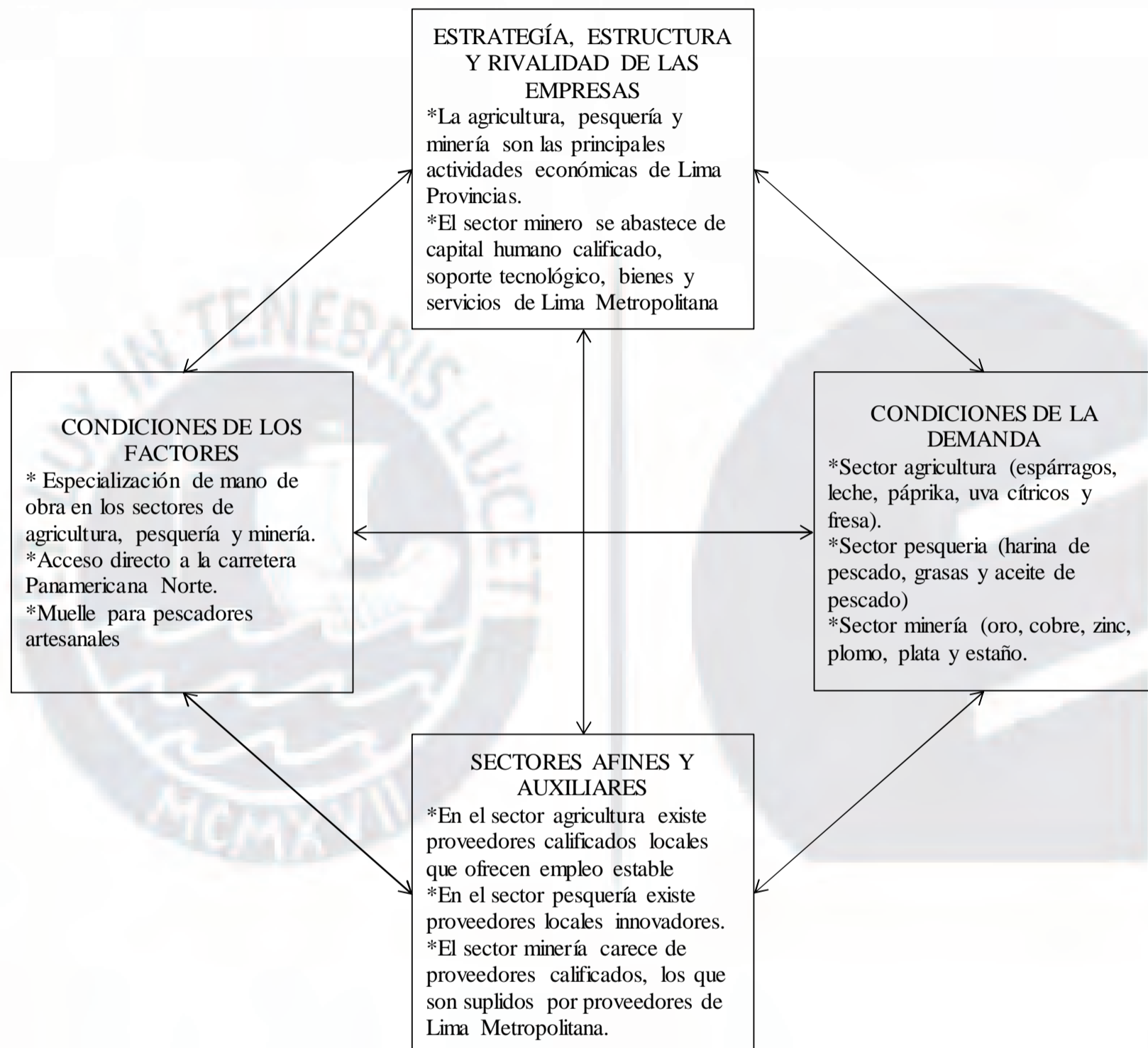


Figura 5. Los factores determinantes de la ventaja competitiva de la Región Lima Provincias. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, 2013. México D.F.: Pearson.

3.2.2 Condiciones de la demanda

El PBI de la región Lima Provincias en el 2015 ascendió a S/ 6,316.70 millones ubicándose en el puesto 10 de 26 del ranking ICRP 2015 (CENTRUM Católica Graduate Business School, 2015). Además destacan los sectores mineros con potencial de demanda del oro, cobre, zinc, plomo, plata y estaño, los cuales se direccionan al mercado internacional. En

el sector agricultura destaca el potencial de demanda de los espárragos, leche, p  prika, uva cítricos y fresa, los que se direccionan al mercado nacional e internacional. En el sector de pesca destaca el potencial de demanda de la harina de pescado, grasas y aceite de pescado, los que se orientan al mercado internacional (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2015).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

PromPerú (2015) mencionó que la minería, la agricultura y la pesquería representaban las principales actividades económicas de Lima Provincias. Además precisó que las principales mineras se abastecían de capital humano calificado así como de soporte tecnológico. Igualmente señaló que los proveedores de servicios y materiales de estas mineras se encontraban mayoritariamente en Lima Metropolitana.

En la actividad agrícola se desarrolla la agricultura intensiva, tecnificada y con utilización de maquinarias, produciendo principalmente: algodón, caña de azúcar, vid, arroz, trigo, maíz, papa, habas, cebada, quinua, yuca, plátano, limón, manzana y frutales.

La pesca es una de las actividades principales de la región Lima Provincias. La producción pesquera mayoritariamente se encuentra destinada a la fabricación de harina de pescado y aceite de pescado para exportación; y en menor nivel se destina para el consumo directo humano. El Puerto de Chancay está vinculado a la exportación de aceite de pescado; en el cual se embarca su totalidad como gráneles líquido. Las principales empresas pesqueras son: Pesquera Caral, Austral Group, CFG Investment, Pesquera Centinela, Corporación Pesquera Inca, entre otras. Los servicios que tienen est  n relacionados en su gran mayoría con los congelados, conservas, harina de pescado, aceite de pescado y otras menores para pesca artesanal. El sector pesquero se caracteriza por una estrategia de optimización de costos.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La región de Lima Provincias carece de proveedores de bienes y servicios calificados para el sector de la minería, los cuales se encuentran centralizados en Lima Metropolitana. En el sector agricultura existe la presencia de proveedores calificados con representación local y estos a su vez ofrecen empleo tanto estable como fijo según el ICRP 2015, ubicándose por ello en el puesto cuatro. En el sector pesquería existe la presencia de proveedores calificados con presencia local y existen casos de organizaciones innovadoras según el ICRP 2015, ubicándose por tal motivo en el puesto tres (CENTRUM Católica Graduate Business School, 2015). Para la actividad portuaria a desarrollar se necesitará de mano de obra calificada para la construcción y operación del puerto. Para esta última actividad es necesario que los operadores marítimos desempeñen una función que va más allá del embarque y desembarque de la carga, para ello estas empresas deben contar con personal altamente calificado para ofrecer servicios de almacenamiento, transporte, consolidación de carga, trazabilidad de carga e incluso otros servicios de valor añadido.

3.2.5 Influencia del análisis en el Puerto de Chancay

El Puerto de Chancay tiene la ventaja geográfica de encontrarse en la costa central del Perú, con acceso a la carretera Panamericana Norte y encontrarse a 80 km del Puerto del Callao, por lo que puede ser utilizado como complemento o alternativa al mencionado Puerto. Además la Región Lima Provincias posee industrias maduras en los sectores de minería, agricultura de exportación y pesquería (producción de harina y aceite de pescado) con potencial de demanda internacional. Igualmente cuenta con proveedores locales calificados en sectores de agricultura y pesca, aunque no existen proveedores calificados locales para el sector minería y tampoco personal calificado para operar el puerto. Para este último se deberá movilizar personal y empresas calificadas para operar el Puerto de Chancay y capacitar progresivamente en estas actividades a la población local.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE se enfoca en conocer de manera integral y sistemática las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas que representan las fuerzas externas que pueden influir en el proyecto (D'Alessio, 2013).

Es importante entender el entorno en el que la organización se desarrolla con el fin de poder conocer los impactos favorables y desfavorables que pueden tener sobre la organización, además esto permite identificar oportunidades de mercado que pueden ser cubiertas y el conjunto de todo el análisis permite realizar un planeamiento estratégico adecuado a largo plazo para tomar las decisiones correctas y llegar a la visión y misión de la organización escogida.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En el mundo moderno han acontecido determinados hechos que cambiaron el rumbo de la historia. Uno de ellos fue la caída del muro de Berlín en noviembre de 1989, el cual hasta que existió marcaba un mundo bipolar compuesto por Estados Unidos y la antigua URSS, aunque desde 1990 el mundo pasó a convertirse en multipolar y competitivo, lo cual implicó la llegada de la globalización y su efecto significó un cambio veloz. Desde entonces, muchos países han dado avances considerables en su desarrollo económico, impulsados por la globalización, regionalización, posnacionalización y localización (Rocha & Morales, 2008).

La dinámica de la economía mundial ha cambiado notoriamente en las dos últimas décadas, debido a que la riqueza se ha redistribuido desde 1990. Mientras que en 1990 un 62% de la población mundial vivía en países pobres, en el 2010 un 72% de la población mundial vive en países de ingresos medios. Además las potencias regionales comenzaron a jugar roles geoeconómicos y geopolíticos destacados en el sistema de relaciones internacionales desde 1990 y esto se manifestó con mayor notoriedad en el 2000 cuando se

formó el bloque económico denominado BRICS, integrado por Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica, el cual se constituyó como respuesta al bloque económico denominado G-7 integrado por Alemania, Canadá, Estados Unidos, Italia y Reino Unido, Japón y Francia. A nivel regional los países que tienen mayor hegemonía en América son Estados Unidos, Canadá, México y Brasil, los cuales tienen la capacidad y recursos para organizar, liderar y dar orden regional, así como para generar la integración regional (De la Torre, Didier, Ize, Lederman, & Schmukler, 2015).

El Perú ha mostrado una política y crecimiento económico consistente en la última década, lo que se ha reflejado en el Reporte de Libertad Económica Global del 2015, el cual ha indicado que el Perú sigue siendo un país atractivo para la inversión, ya que se encuentra en el puesto 47 de 178 países a nivel mundial y en el puesto 8 de 24 países a nivel de Centroamérica, el Caribe y Sudamérica (The Heritage Foundation, 2015). Los grandes desafíos que enfrenta el Perú son reducir la corrupción en el sistema de judicial, político e institucional, que tienen un impacto devastador en el desarrollo político, social y económico, resultando necesario que ello deba enfrentarse con acciones correctivas del Estado para asegurar el crecimiento económico del país.

Según la APN (2012) se tiene como objetivos principales la modernización de la infraestructura portuaria, fomentar su competitividad en cuanto al servicio prestado, impulsar la integración de actividades logístico-portuarias e integrar en el territorio peruano la relación sostenible de puerto-ciudad.

En cuanto a la estabilidad política, vale precisar que el gobierno de Ollanta Humala comenzó en julio del 2011 dando señales de continuidad en las políticas macroeconómicas del país y poniendo énfasis en la equidad en la sociedad peruana. Actualmente la gestión presidencial debe manejar disputas sociales relacionados con proyectos mineros y tiene que enfrentar problemas de inseguridad, de rapidez en los permisos medioambientales y legales

para la viabilizar los proyectos de inversión, de seguridad ciudadana, y demás, los cuales para solucionarse van a depender del crecimiento de la inversión extranjera en el Perú, la cual ha disminuido en la última década.

Sobre la política fiscal, BCRP (2015c) precisó que en el 2015 se tuvo un déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos de 3.2% del PBI y que se había estimado un menor déficit principalmente por menores pagos por renta debido a las menores utilidades de las empresas, por lo que la proyección del déficit comercial para el 2016 y el 2017 sería de 3.1% y 2.3% del PBI. Asimismo expresó que estas cifras se explicaban por el incremento de las exportaciones mineras asociadas principalmente de los proyectos mineros las Bambas y Cerro Verde (Ver Figura 6).

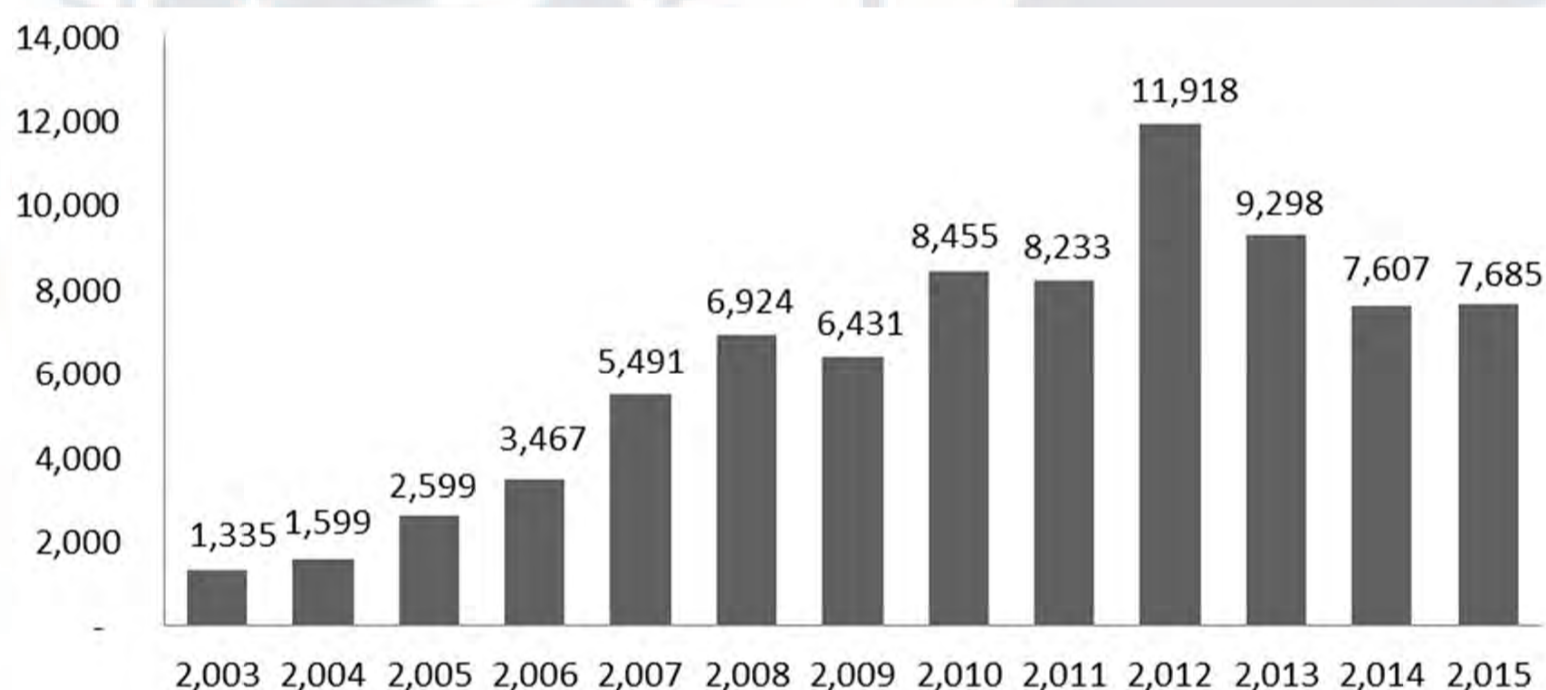


Figura 6. Producto Bruto Interno 2003 - 2015.

Adaptado de “Reporte de Inflación Setiembre 2015: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017”, por BCRP, 2015c. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>

En lo referido a las regulaciones gubernamentales y la informalidad cabe indicar que en el Perú el problema no está en la economía informal sino en el Estado. La informalidad es una respuesta popular espontánea y creativa ante la incapacidad estatal para satisfacer las aspiraciones más elementales de los pobres (De Soto, Ghersi, & Ghibellini, 1987). En el Perú el 60% de la producción se realiza informalmente, el 40% de la fuerza laboral esta

autoempleada en microempresas informales, y sólo el 20% de la fuerza laboral está afiliada a algún plan de pensiones formal, generado esto que la informalidad produzca un impacto negativo que agrega un efecto adverso sobre la eficiencia y un menor crecimiento de la productividad (Loayza, 2008).

Finalmente, en lo referente a la municipalidad distrital de Chancay, el actual alcalde se ha mostrado a favor del desarrollo portuario de la empresa TPCH e inclusive ya se cuentan con todas las aprobaciones necesarias del gobierno local para el inicio de la construcción (E. Díaz, comunicación personal, 4 de diciembre de 2015).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

CEPLAN (2011) indicó que la globalización era un medio para unificar la economía, sociedades y culturas a través de una multiplicidad de transformaciones sociales, económicas y políticas. Asimismo indicó que como consecuencia de la globalización se produjo una expansión sin precedentes del comercio mundial, detenida momentáneamente por la crisis financiera mundial del 2008. Además precisó que el rápido ascenso de los países asiáticos y latinoamericanos estaba redistribuyendo el poder en el ámbito internacional, lo cual se reflejaba en el grupo económico BRICS, que comprendía a los países con mayor potencial económico en el mediano y largo plazo.

De la Torre et al. (2015) precisaron que según la proyección de los horizontes del desarrollo mundial 2013, la participación del sur en el PBI sería 55% en el 2025 y 70% en el 2030. Además cabe destacar que Latinoamérica tuvo un ascenso que no tiene precedentes en cuanto a velocidad y escala. Entre los países que más desarrollo han logrado se encuentran Brasil, México y Chile. Además la combinación de los PBI de Brasil, India y China son prácticamente iguales al PBI combinado de las potencias industriales más consolidadas del Norte, como son Canadá, Francia, Alemania, Italia el Reino Unido y Estados Unidos, por lo que las proyecciones para el 2050 pronostican que Brasil, China e India juntas serán

responsables del 40% de la producción mundial y superarán ampliamente la producción combinada del bloque actual del G-7 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2013).

En el contexto de América Latina destaca el crecimiento de Brasil, el cual se ha posicionado como la séptima economía en el ranking de los países más poderosos del mundo, debido a un PBI de USD 2,346 mil millones y por la paridad de poder de compra (Banco Mundial, 2014). Además Brasil se ha convertido en un inversionista clave para el Perú principalmente en proyectos de infraestructura y minería, como sucede por ejemplo con la construcción del gaseoducto en el sur del país, el cual ha representado una inversión de USD 5,000 millones (El Comercio, 2015a).

La construcción de la carretera transoceánica tiene por objetivo unir Brasil y Perú, lo cual va a permitir a los peruanos que tengan acceso a los mercados europeos y africanos, mientras que a los brasileños al mercado chino. Este proyecto binacional tiene como objetivo construir tres ejes: (a) el eje norte, que enlazaría las ciudades de Iquitos y Yurimaguas con el norte de Brasil, (b) el eje central, que conectaría Pucallpa con la región San Martín y a su vez a estos con el estado brasileño de Acre; y (c) el eje sur, que uniría Marcona, Arequipa, Ilo, Madre de Dios con Brasil.

Por otro lado, según el APN (2012) para el desarrollo portuario nacional se posibilitan la participación de la inversión privada en el desarrollo de infraestructura de titularidad y de uso público. Bajo esta modalidad se han entregado en concesión el Terminal Portuario de Paita, el Nuevo Terminal de Contenedores-Zona Sur, Terminal Norte del Callao, el Terminal Portuario de Yurimaguas, cuyos contratos especifican inversiones obligatorias para el desarrollo de la infraestructura, fijación tarifaria de servicios estándar, establecimiento de niveles de servicio y productividad con estándar internacional, y retribución económica al Estado.

Finalmente, según la Municipalidad Distrital de Chancay (2009) en la localidad existen aproximadamente 2500 personas dependientes de la pesca artesanal. Además en el distrito de Chancay se identifican empresas industriales como Avinka S.A. cuya actividad es el procesamiento de carne de aves, Sociedad Suiza Peruana de Embutidos S.A., Arcor del Perú S.A. cuya actividad es la producción de caramelos, San Fernando S.A. cuya actividad es el procesamiento de alimentos balanceados, Ransa cuya actividad es el procesamiento de frutas y espárragos e Incafrut cuya actividad es el procesamiento de frutas. La empresa Famesa, cuya actividad es la producción de explosivos, es de especial importancia, dada su condición de isla urbana, alejada del casco urbano a una distancia de 2 km. También otra actividad importante en la zona es la industria pesquera con empresas como Copeinca y Diamante. En general, estas empresas, han elegido ubicarse en Chancay debido a su ubicación estratégica cercana a la gran demanda del mercado de Lima y han generado fuentes de trabajo y expectativas en la población, con la consecuente demanda de viviendas y movimiento en el flujo comercial y de servicios.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En la actualidad hay 7,300 millones de personas en el mundo, la proyección de crecimiento para los próximos 15 años es llegar a 8,300 millones de personas. Estas estimaciones muestran un crecimiento mucho más lento, respecto al último siglo, y para el 2050 se espera una población de 9,700 millones de personas, lo cual se ha explicado principalmente en base a un pronóstico que indica un descenso de las tasas de fecundidad y un aumento en las expectativas de vida. Asimismo en la actualidad más de dos tercios de la población viven en Asia, en países como India o China, y realizado el análisis por países en el 2025, 1,500 millones de habitantes vivirán en África y 4,770 millones de habitantes vivirán en Asia, mientras que para el 2100, 4,400 millones de personas vivirán en África y 4,900 millones de personas vivirá en Asia (Organización de la Naciones Unidas [ONU], 2015).

PNUD (2013) precisó que las medidas de pobreza se basan en los ingresos o en el consumo y que se habían registrado importantes dimensiones de privación, ya que existía una mala salud y una mala alimentación, una educación deficiente y escasas aptitudes, medios de vida inadecuados y condiciones de vivienda precaria, en función a lo que se obtuvo como resultado al Índice de Pobreza Multidimensional (IPM). Además mencionó que 2,200 millones de personas vivían con dos o más privaciones, de 10 posibles, mientras que la pobreza multidimensional se redujo más rápido que la pobreza de ingresos en Indonesia, lo que en el Perú sucedió de forma contraria.

Tabla 3

Superficie, Población y Densidad de Población en Lima - 2015

Departamento y provincia	Superficie (km ²)	Población estimada 2015	Densidad poblacional (Hab/km ²)
Perú	1'286,967	31'151,643	24.20
Lima departamento	34,802	9'838,251	282.70
Lima	2,640	8'894,412	3,330.74
Barranca	1,355	146,241	107.86
Cajatambo	1,515	7,828	5.17
Canta	1,687	15,122	8.96
Cañete	4,575	233,151	50.96
Huaral	3,656	190,501	52.11
Huarochari	5,658	81,696	14.44
Huarua	4,892	219,059	44.78
Oyón	1,886	22,782	12.08
Yauyos	6,902	27,459	3.98

Nota. Adaptado de “Una mirada a Lima Metropolitana”, por INEI, 2014. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf

Finalmente, INEI (2014) precisó sobre Lima Metropolitana y provincias que Lima Metropolitana contaban con una población de 9 millones 752 mil habitantes, de los cuales 4 millones 885 mil conformaba la PEA, 4 millones 594 mil era la población ocupada y sólo 290 mil era la población desocupada. Además aseveró que de cada 100 limeños que tienen trabajo, 62 están adecuadamente empleados. Asimismo señaló que el 6% de la PEA se encontraba desempleada y que en los distritos de Lima Sur, Lima Este y Lima Norte, se

concentraban las poblaciones con mayor pobreza. También expresó que 1 millón 231 mil limeños eran pobres, lo cual representa el 12.6% de los habitantes, y que el ingreso promedio ascendía a S/ 1,398, resultando un ingreso promedio de S/ 7.3 por hora y un gasto promedio de S/ 789 al mes. Igualmente mencionó que la población de la provincia de Huaral presentaba una población de 190,501 personas y que poseía una densidad poblacional de 52.11 hab/km² (Ver Tabla 3).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Tras un crecimiento anual de 4.1% en el 2013, la flota mundial alcanzó un total de 1,690 millones de TPM (toneladas de peso muerto) en enero del 2014. Los buques graneleros representaban el 42.9% del tonelaje total, seguidos por los petroleros con 28.5% y los portacontenedores con 12.8%. El crecimiento anual del 2013 es inferior al registrado en los últimos diez años y la tendencia para el 2014 indicó un crecimiento mucho menor. La flota mercante mundial ha decrecido un 3.7% en el 2009 respecto al 2008, para el 2013 se rompe la tendencia decreciente y aumenta ligeramente para la mayoría de los diversos tipos de buques. Las principales rutas de navegación son Panamá, Liberia, Islas Marshall, Hong Kong y Singapur, los que representan el 56.5% del tonelaje mundial (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD], 2014).

UNCTAD (2014) señaló que los principales buques utilizados en el transporte marítimo eran los buques petroleros, graneleros, cargueros, de trasbordo rodado, de carga en general, portacontenedores, y otros buques. Además precisó que los buques petroleros se clasificaban en *panamax*, *afropamax*, *suezmax* y petroleros muy grandes. Asimismo indicó que los buques graneleros de carga seca y minerales se clasificaban en *handysize*, *handymax*, *panamax* y *capezeise*; mientras que los portacontenedores se clasificaban en *panamax* y *post panamax*. Igualmente aseveró que los fletes siguieron a la baja en el 2013 y que el 2014 se

presentaba un tanto volátil, sin olvidar que en el 2013 el flete marítimo llegó a su mínimo en diez años.

En lo que respecta a la actividad marítima internacional se tiene que el Gobierno de Panamá estima que la ampliación del Canal de Panamá se inaugure en el segundo trimestre del año 2016. Esta ampliación permitirá que buques de hasta 14 mil contenedores – el triple de su capacidad actual – puedan atravesar la vía de 80 kilómetros (Gestión, 2016).

APN (2012) indicó que la situación portuaria nacional reflejaba: (a) un nivel de instalaciones de atraque que se encontraban al límite de su vida útil, dado que su antigüedad se encontraba en el rango de los 50 hasta los 80 años, (b) una falta de mantenimiento oportuno, debido a que no se les cuidó adecuadamente de los fenómenos naturales o de la corrosión producida por el medio ambiente; y (c) un insuficiente calado para atender naves así como inadecuado espacio para el almacenamiento de contenedores, dado que la evolución del diseño de las naves de tránsito mundial había cambiado.

De acuerdo a El Comercio (2015b), el puerto del Callao no tiene proyectos para solucionar la congestión que agobia el principal punto de entrada y salida de mercadería. La congestión vehicular ha generado tiempo de espera de hasta seis horas para ser atendido en las horas pico con problemas de inseguridad. El Puerto de Callao necesita usar los terrenos de la base naval y los terrenos de los pueblos jóvenes cercanos al terminal, como Pueblo Nuevo y alrededores así como los terrenos ubicados a espaldas del aeropuerto, de tal manera que se tenga un corredor logístico portuario y aéreo.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

PNUD (2013) mencionó que los riesgos globales relacionados tanto con el medio ambiente como con el cambio climático se habían intensificado. Además precisó que el cambio climático estaba provocando más sequías en las regiones áridas, lo cual provocaba que subieran los niveles del mar y ello generaba inundaciones. También señaló que existían

otras amenazas ambientales derivadas de la industria así como de la rápida urbanización y que en todas las grandes ciudades se tenían problemas de agua, saneamiento deficiente, tierras degradadas, suelos erosionados, contaminación del aire y amenazas de biodiversidad.

PNUD (2013) aseveró que la elevada volatilidad de los precios y la disponibilidad de comida creaban preocupación por su gran impacto en los países pobres y sus habitantes, ya que en el 2012 se estimó que 842 millones de personas tenían hambre en el mundo, vivían situación de inseguridad e incertidumbre, y sufrían amenazas constantes por circunstancias adversas en su renta y bienestar. Asimismo precisó que debido a la falta de ahorros privados, activos financieros y falta de políticas de protección nacional, los países en desarrollo eran los más expuestos a las crisis financieras y los desastres naturales.

Finalmente, el gobierno local de Chancay considera como importantes problemas ambientales referidos a la contaminación del agua del mar, del agua superficial, del aire y del suelo por residuos tanto sólidos como líquidos. De todos estos, se han detectado dos puntos críticos de riesgo principales en lo que respecta a las actividades portuarias, (a) el humedal de Santa Rosa, y (b) el medio acuático de la bahía de Chancay. Por un lado, el humedal de Santa Rosa, actualmente presenta un alto grado de contaminación debido a que es receptor de colectores de aguas servidas, sin embargo la población de Chancay tiene una especial sensibilidad respecto a la conservación de esta área. Por otro lado, el medio acuático de la bahía de Chancay actualmente presenta niveles elevados de contaminación originados fundamentalmente en las temporadas de pesca por las plantas de procesamiento industrial de harina de pescado existentes en la zona, lo cual conlleva gravedad por cuanto disminuye a niveles críticos la concentración de oxígeno disuelto que altera sensiblemente la calidad del agua (Municipalidad Distrital de Chancay, 2009).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos del Puerto de Chancay se encuentra compuesta por 13 factores determinantes de éxito, siete oportunidades y seis amenazas. A cada uno de los factores se les asignó un peso en función a su importancia relativa para el éxito del Puerto de Chancay y los valores otorgados con la escala de calificación del 1 al 4 representan la capacidad para gestionar las oportunidades y amenazas por parte de la empresa.

Tabla 4

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Crecimiento de integración comercial entre Brasil y Perú mediante la carretera interoceánica central y norte.	0.10	2	0.20
2 Interés de Brasil para acceder a los mercados del Asia Pacífico de manera más económica.	0.12	2	0.24
3 Incremento del libre comercio internacional - TLCs, APEC y Alianza del Pacífico.	0.12	2	0.24
4 Política gubernamental para el desarrollo portuario nacional mediante la APN.	0.06	2	0.12
5 Tendencia mundial de incremento en el tamaño de embarcaciones.	0.08	3	0.24
6 Limitación del Puerto del Callao para atender naves de gran calado.	0.07	3	0.21
7 Limitación del Puerto del Callao para desarrollar infraestructura adyacente al puerto tales como vías de accesos y zonas de actividades logísticas.	0.07	3	0.21
	0.62		1.46
Amenazas			
1 Deficiente sistema ferroviario nacional.	0.09	1	0.09
2 Inversión privada orientada a otros puertos del Perú.	0.06	1	0.06
3 Estancamiento de la economía nacional, regional (Brasil) y mundial (China).	0.09	1	0.09
4 Oposición de la población de Chancay a la construcción de un puerto.	0.06	2	0.12
5 Baja competitividad de la región Lima Provincias.	0.04	1	0.04
6 Actual ampliación del Canal de Panamá para el ingreso de naves de gran tamaño que permitiría conexión entre puertos del Atlántico y Pacífico.	0.04	1	0.04
	0.38		0.44
Total	1.00		1.90

De acuerdo a los puntajes ponderados (ver Tabla 4), la matriz presenta un valor total de 1.90, el cual se encuentra por debajo del promedio, lo que indica que el Puerto de Chancay no está aprovechando de manera adecuada las oportunidades del entorno, ni tampoco está

neutralizando de manera efectiva las circunstancias que amenazan tanto su crecimiento como su desarrollo.

3.5 El Puerto de Chancay y sus Competidores

El análisis del sector portuario marítimo del Perú se realiza de acuerdo al modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, en el que se analizan las características de los siguientes factores: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

APN (2014) indicó que en general dentro el sector portuario nacional se podían considerar como principales proveedores a las empresas que brindaban servicios de practicaje, amarre y desamarre, remolcaje, y estiba y desestiba.

Parte de estas empresas se encuentran afiliadas a la Asociación Peruana de Agentes Marítimos, la cual mediante su labor de velar por los intereses de sus afiliados realiza gestiones frente a INDECOPI, el Poder Judicial, SUNAT, APN y OSITRAN. Esta labor agremiada representa un alto poder de negociación frente a la industria portuaria nacional.

Otra condición que representa un alto poder de negociación es el nivel de especialización requerido para ciertas labores tales como el remolcaje y practicaje. Además, para estas labores, así también como para el amarre y desamarre, se debe considerar que se tienen entre una y tres empresas proveedoras de servicios, lo cual le brinda a las mismas cierto poder de negociación. Por otro lado, para los servicios de estiba y desestiba se cuenta en el mercado con un gran número de empresas proveedoras. Sin embargo, se tiene indirectamente el poder de negociación de los trabajadores portuarios que realizan estas labores los cuales en la mayoría de puertos se encuentran agremiados en sindicatos. Estos sindicatos normalmente emplean las huelgas como medidas de fuerza y presión para la

atención de sus reclamos, sean estos válidos o no, teniendo como consecuencia pérdidas para los puertos.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los principales compradores de la industria portuaria son las empresas navieras. Su poder de negociación es alto ya que pueden elegir en que puerto atracar en base a la calidad de los servicios portuarios ofrecidos, las facilidades de acceso y la competitividad de los precios. Si bien es cierto que por cuestiones geográficas ciertos puertos son los más usados o preferidos para la exportación de productos agropecuarios y mineros, al final la decisión del puerto de exportación está en función de las empresas navieras. Se debe tener en cuenta además que las opciones a elegir por las empresas navieras no sólo se limitan a la industria portuaria nacional sino también se encuentra extendida a la región del Pacífico Sur.

También se deben considerar a los importadores y exportadores como usuarios de los puertos los cuales no son clientes directos de los puertos pero en algunos casos sí deciden que puertos usarán las embarcaciones que transportan sus mercancías. Este es el caso por ejemplo de los importadores de gránulos sólidos agropecuarios como el trigo amarillo duro. Para el caso del Puerto de Chancay se tienen en su zona de influencia a empresas como San Fernando S.A. que es uno de los principales exportadores de este grano en el país. Si el Puerto de Chancay estuviese en operación le resultaría más rentable usarlo para recibir su carga en vez de hacerlo por el Puerto del Callao. Esto debido a que San Fernando S.A. incurre en sobrecostos en transporte terrestre por los tiempos de espera de los camiones que transportan el maíz amarillo por la saturación de las vías de acceso al Puerto del Callao y además las tarifas de este puerto también son elevadas.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Debido a los grandes volúmenes de carga que maneja el transporte marítimo no se tendría amenaza de sustitutos para el Puerto de Chancay. El transporte aéreo así como

terrestre por carreteras y vía ferroviaria no representan sustitutos para el transporte marítimo, y por ende para el servicio brindado por los puertos en lo que concierne a volúmenes de carga. Tal como se plantea en su visión el Puerto de Chancay recibirá una importante cantidad de carga al llegar a ser el segundo puerto multipropósito en importancia en el Perú y los volúmenes de carga que podrían transportarse vía área a través del aeropuerto Jorge Chávez son considerablemente menores a lo que el Puerto de Chancay podrá recibir en operación. Además en el caso del transporte ferroviario la infraestructura actual en el Perú es incipiente y no se tiene ruta que transite por la cercanía del Puerto de Chancay.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

APN (2012) señaló que el ingreso de nuevos competidores a la industria portuaria tenía como principal barrera la alta inversión económica que requiere la implementación de la infraestructura necesaria para un puerto moderno capaz de acortar la brecha existente en el país al respecto. Sin embargo, precisó que debían considerarse los proyectos de mejoramiento de la infraestructura existente que eran impulsados por la APN, entre los que se tenían los proyectos de los terminales portuarios del Callao, Paita, Salaverry, General San Martín en Pisco e Ilo, entre los principales.

Por otro lado, también existen otros proyectos en etapas tempranas de desarrollo tales como los terminales portuarios de Etén y Chancay. Estos proyectos, con la gran inversión que requieren, están impulsados básicamente tanto por la conectividad con Brasil a través de los corredores IIRSA como por la producción minera nacional, los cuales son factores de cara al mercado de Asia.

En función a lo expuesto, el potencial que tiene el Puerto de Chancay lo coloca como un posible entrante tanto a la industria portuaria nacional como a la región sudamericana del Pacífico Sur.

3.5.5 Rivalidad de los competidores.

La infraestructura portuaria es un factor que resulta determinante en la rivalidad de los puertos. Así también lo son el tiempo de atención y sus diferentes modalidades de carga. En base a estas consideraciones el Puerto del Callao es el principal participante a nivel nacional y con una gran ventaja respecto a los demás puertos. Con respecto al Puerto de Chancay, teniendo en cuenta su potencial de llegar a ser un puerto multipropósito de gran capacidad, tendría una alta rivalidad con el Puerto del Callao, el Puerto de Paita y el Puerto de Chimbote. Esta rivalidad también se manifestaría en el acceso de estos puertos, por su ubicación geográfica, a ejes viales de interconectividad bioceánica (IIRSA).

Puerto del Callao. El Puerto del Callao, el más importante del Perú, se encuentra ubicado en la costa central del país, en la provincia constitucional del Callao, a 15 km de la ciudad de Lima. Además ha ocupado el puesto siete en el ranking de movimiento de contenedores en puertos de América Latina y el Caribe en el 2014 (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2015). Adicionalmente a los contenedores, moviliza carga general, gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga rodante, fraccionada y otras.

APN (2012) indicó que el Puerto del Callao tenía acceso y proximidad a las principales redes de comunicación del país, como son la carretera Panamericana, la carretera central, el ferrocarril central y el aeropuerto internacional Jorge Chávez, lo cual representaba una de sus fortalezas.

APN (2014) precisó que el Puerto del Callao tenía tres concesiones en operación. La primera concesión fue el nuevo Terminal de Contenedores Sur, o llamado Muelle Sur, a la empresa DP World Callao S.R.L., la que era parte del grupo Dubai Port, por un plazo de 30 años desde el 2006. Además mencionó que dentro de las obras a ser ejecutadas se incluían la demolición del muelle 9 y el retiro tanto del desmonte como de obstáculos del fondo marino, el dragado del área de concesión marítima, el relleno del área de respaldo para disponer de un

patio para el almacenamiento de contenedores, obras de atraque, áreas de respaldo, obras en área de concesión en tierra, equipamiento, planes de mantenimiento de las áreas marítimas, mantenimiento de las obras civiles de infraestructura y superestructura, mantenimiento de las instalaciones y planes de mantenimiento del equipo, incluyendo los programas de mitigación del impacto ambiental. También indicó que el proyecto estaba dividido en dos fases: (a) la fase 1, terminada en el 2011, con dos amarraderos con 650 m de frente de atraque y 22.8 hectáreas anexas, que lograban un área de respaldo para atender 830,000 TEU; y (b) la fase 2, la cual aún no había comenzado, que implicaba una ampliación adicional a la fase 1, hasta 960 m de frente de atraque y 30.3 hectáreas anexas que permitiría atender 1.25 millones TEU.

APN (2014) aseveró que en el 2011 se entregó en concesión a la empresa Transportadora Callao S.A., por un plazo de 20 años, el terminal de embarque de concentrados minerales. Igualmente mencionó que las instalaciones fueron terminadas en el 2014, las cuales incluyeron un muelle con una longitud aproximada de 202 m y una profundidad de 14 m con capacidad para atender naves con las siguientes medidas referenciales de 226 m de eslora, 34 m de manga y 13.10 m de calado. Además precisó que en el terminal podían maniobrar y acoderar naves de hasta 60,000 TPM.

APN (2014) expresó que también en el 2011 se encargó a la empresa APM Terminals Callao S.A., por un plazo de 30 años, la modernización del terminal norte multipropósito, lo cual consideraba trabajos de mejoramiento de infraestructura y suministro e instalación de equipamiento para aumentar la capacidad del puerto en lo referido al manejo de carga contenerizada y carga general relacionada con metales, granos, fertilizantes, químicos, carbón, vegetales, aceite de pescado y maquinaria.

Puerto de Paita. El Puerto de Paita está localizado en la provincia de Paita a 56 km al oeste de la ciudad de Piura en el departamento que lleva el mismo nombre. Asimismo vale preciar que la ubicación geográfica del puerto determina una zona natural de influencia a las

regiones de Amazonas, Cajamarca, Lambayeque, Piura, Tumbes y San Martín. También cabe indicar que el Puerto de Paita es el principal puerto del norte peruano, movilizandoo contenedores de importación y exportación, relacionados principalmente con productos hidrobiológicos y agrícolas, y carga general. Además es considerado un eslabón del proyecto IIRSA Norte que se encuentra en ejecución y que contempla la construcción de un corredor de transporte multimodal del oeste hacia el este que conecta la costa norte del Perú con Brasil a través de una carretera que llega hasta la ciudad peruana de Yurimaguas, y luego continúa por vía fluvial (Terminales Portuarios Euroandinos, s.f.). Además APN (2012) señaló que el terminal portuario estaba conectado tanto con Paita como con el pueblo contiguo de Sullana por una autopista de 2 carriles, pero que no había conexión ferroviaria hacia el interior de la región.

APN (2014) aseveró que en el 2009 el Puerto de Paita fue concesionado a la empresa Terminales Portuarios Euroandinos S. A. por un plazo de 30 años con el objetivo de modernizarlo para posicionarlo como un terminal especializado en el manejo de carga contenerizada. Además mencionó que en el 2014 se culminó la primera etapa de la modernización mediante obras que implicaban infraestructura y suministro e instalación de equipamiento. También precisó que entre las obras de infraestructura estaban incluidas el patio de almacenamiento y un área de respaldo con una superficie de 12 hectáreas y el dragado de profundización a 13 m en el puerto de atraque, canal de acceso y área de maniobras. Este dragado fue realizado con la finalidad que puedan ingresar al puerto naves tipo *panamax*. Como parte del equipamiento se incluyeron una grúa puente de muelle para embarque como para descarga de contenedores y dos grúas pórtico de patio.

APN (2014) indicó que en base a los incrementos de demanda se tenían previstas más inversiones en infraestructura y equipamiento, por lo que el siguiente hito para la próxima etapa era alcanzar una demanda de 180,000 TEU, lo cual se superó en el 2014 al mover

204,555 TEU, lo cual fue 20.6% superior al 2013. Además se invertirá en el equipamiento adicional de una grúa pórtico de muelle y dos grúas pórtico de patio, aunque para la siguiente etapa el hito es alcanzar una demanda de 300,000 TEU y reforzar el muelle existente.

Puerto de Chimbote. El Puerto de Chimbote está localizado al noreste de la bahía Ferrol, distrito de Chimbote, provincia del Santa, Departamento de Ancash. Cuenta con dos muelles de tipo espigón. El primero usa dos amarraderos (1A y 1B) de 185 metros de largo por 16 metros de ancho, con profundidades de nueve metros con capacidad para atender naves hasta 15,000 DWT por el cual moviliza carga general y contenedores. El segundo muelle usa dos amarraderos (2A y 2B) de 54 metros de largo por 18 metros de ancho, con profundidades de seis metros con capacidad para atender naves hasta 1,000 DWT por el cual moviliza minerales. También dispone de un almacén de 14,728 m² para saquería y contenedores (APN, 2012).

El APN instaló la Autoridad Portuaria Regional (APR) de Ancash en octubre 2008 de la cual el Puerto de Chimbote dependía. Luego en Julio 2013 se realizó la transferencia del Puerto de Chimbote al Gobierno Regional de Ancash de acuerdo a la política de descentralización de la APN (APN, 2013). Según el APN, el Puerto de Chimbote será el primero de los tres terminales regionales en ser concesionados para modernizar su infraestructura para aprovechar su posición geográfica privilegiada y su condición de factor clave del clúster pesquero y los sectores económicos de su zona de influencia. Para la modernización se está contemplando infraestructura para el tráfico de contenedores adicionalmente a la necesaria para la exportación de harina de pescado. La adjudicación está prevista para Mayo 2016.

3.6 El Puerto de Chancay y sus Referentes

Los puertos escogidos como referentes por su importancia en el contexto global así como por el volumen de carga manejado, accesibilidad, infraestructura, responsabilidad

social y medio ambiental son: (a) Singapur, (b) Rotterdam, y (c) Shanghai. Además en función a la realidad de los países donde se encuentran ubicados los puertos a analizar (ver Tabla 5), se ha detectado que tanto por la variación del PBI como por el PBI per cápita, las situaciones más expectantes se encuentran en los puertos del Asia (Central Intelligence Agency [CIA], 2015).

Tabla 5

Comparativo de Poblaciones a Julio del 2015 y de PBI Estimados al 2014

País	Población	PBI (USD)	Var. PBI (14/13)	PBI per cápita (USD)
Perú	30'444,999	371.3 billón	2.4%	11,800
Singapur	5'674,472	445.2 billón	2.9%	82,800
Alemania	80'854,408	3.722 trillón	1.6%	45,900
China	1,367'485,388	17.62 trillón	7.4%	12,900

Nota. Tomado de "The World Factbook", por Central Intelligence Agency [CIA], 2015. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>

Puerto de Singapur. El Puerto de Singapur tiene terminales ubicados en: (a) Tanjong Pagar, (b) Keppel, (c) Brani, (d) Pasir Panjang, (e) Sembawang, y (f) Jurong, con lo cual es capaz de recibir toda clase de naves como, por ejemplo, naves contenedoras, naves de carga, RO-RO ships, cargo freighters, coasters, y lighters (Maritime and Port Authority of Singapore [MPA], 2014). En el 2014 recibió aproximadamente 157,000 buques y 580 millones de toneladas totales de carga (ver Figura 7). En el 2014 se movilizaron contenedores por 33.87 millones TEU (ver Figura 8), por lo que es considerado el mayor puerto del mundo para el abastecimiento de combustible. Además en este mismo año las ventas de petróleo por volumen fueron de 42.4 millones de toneladas (ver Figura 9). Asimismo, al 2014, Singapur tuvo registrados 4,595 buques (ver Tabla 6).



Figura 7. Toneladas totales de carga manejadas por el Puerto de Singapur del 2010 al 2014 (en millones de toneladas).

Tomado de “Annual Report 2014”, por Maritime and Port Authority of Singapore, 2014. Recuperado de http://www.mpa.gov.sg/sites/images/pdf_capture/mpa-intergrated-report-2014.pdf

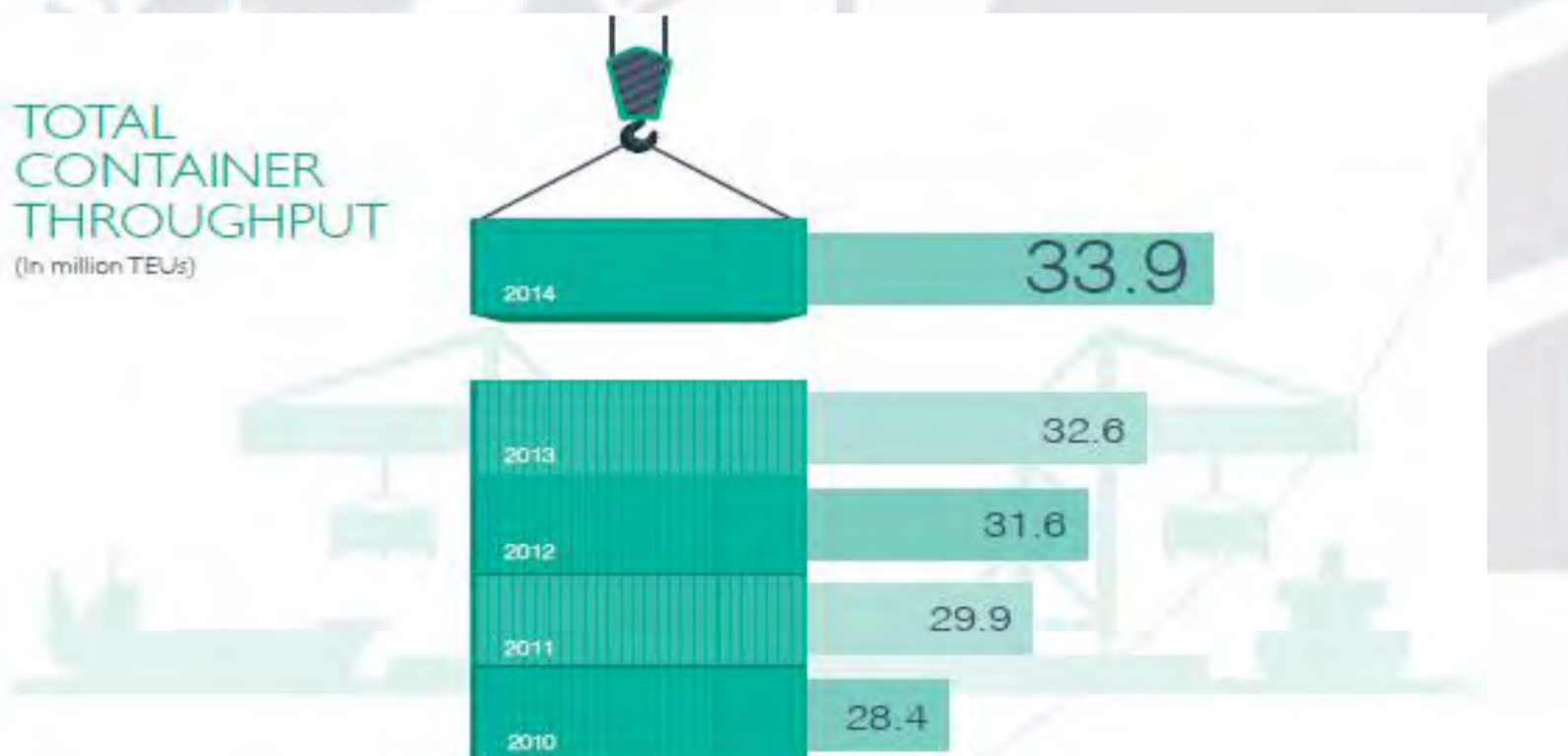


Figura 8. Total de contenedores manejados por el Puerto de Singapur del 2010 al 2014 (en millones TEU).

Tomado de “Annual Report 2014”, por Maritime and Port Authority of Singapore, 2014. Recuperado de http://www.mpa.gov.sg/sites/images/pdf_capture/mpa-intergrated-report-2014.pdf

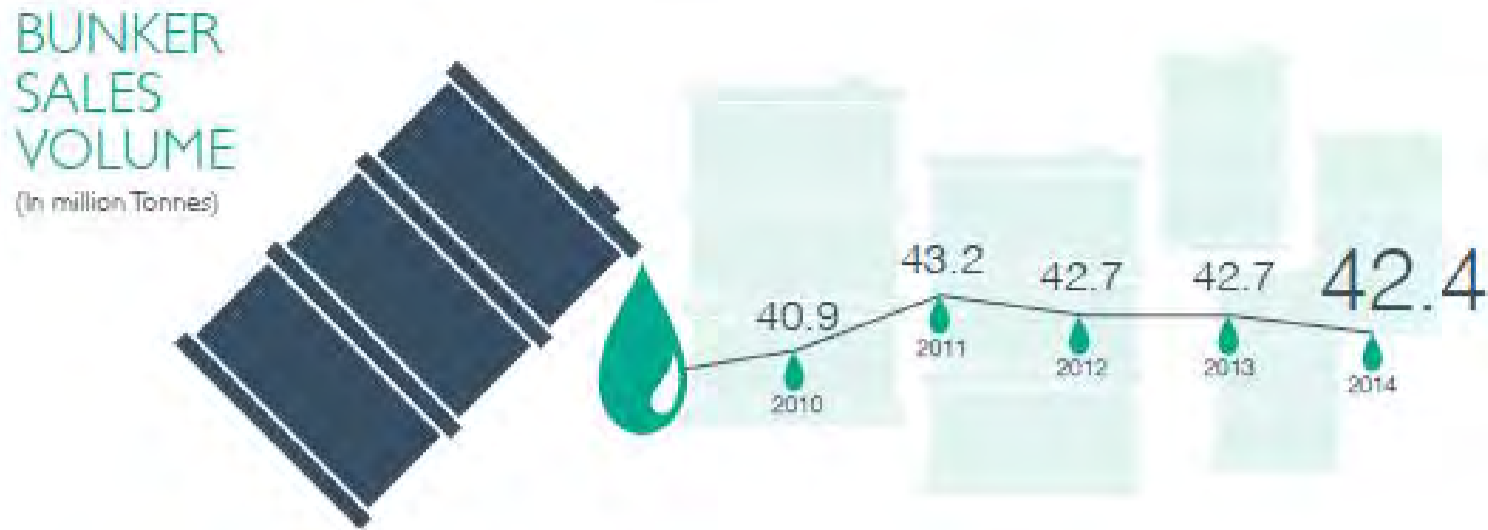


Figura 9. Total de petróleo vendido en el Puerto de Singapur del 2010 al 2014 (en millones de toneladas).

Tomado de “Annual Report 2014”, por Maritime and Port Authority of Singapore, 2014. Recuperado de http://www.mpa.gov.sg/sites/images/pdf_capture/mpa-intergrated-report-2014.pdf

Tabla 6

Total de Buques Registrados en Singapur del 2007 al 2014

Año	Cantidad de buques registrados en Singapur
2014	4595
2013	4379
2012	4232
2011	4111
2010	3978
2009	3950
2008	3843
2007	3553

Nota. Tomado de “Annual Report 2014”, por MPA, 2014. Recuperado de http://www.mpa.gov.sg/sites/images/pdf_capture/mpa-intergrated-report-2014.pdf

Puerto de Rotterdam. El Puerto de Rotterdam es el más importante que existe en Europa, ya que su infraestructura se extiende a lo largo de 42 km y tiene una extensión de 12,603 ha, incluido *Maasvlakte 2*, de las cuales 4,810 ha es agua y su profundidad de calado es de 26 m. Además por cuarta vez consecutiva se le ha considerado como el puerto de mejor infraestructura en el mundo, por delante de Singapur, que ocupó el segundo lugar, y los Emiratos Árabes Unidos, que se encuentra en la tercera ubicación, en tanto que Bélgica se quedó en la sexta posición y Alemania decimocuarta. Rotterdam es la puerta de ingreso al mercado europeo de aproximadamente 450 millones de consumidores, debido a los cinco motivos siguientes: (a) la ubicación geográfica que posee, (b) el nivel de accesibilidad que

brinda, (c) las conexiones con el interior que ofrece, (d) las numerosas organizaciones disponibles, y (e) la variedad de firmas que operan en el puerto así como en el complejo industrial con que cuenta. Asimismo el poder adquisitivo de este mercado es de aproximadamente de USD 600,000 millones (Port of Rotterdam, 2015).

El rendimiento anual del Puerto de Rotterdam asciende a unos 500 millones de toneladas. Esto hace que el puerto en cuestión sea el más grande de Europa. Además aproximadamente 30,000 buques de navegación marítima y 110,000 buques de navegación interior visitan las instalaciones del puerto cada año (Port of Rotterdam, 2015).

El mercado europeo es accesible desde Rotterdam a través de las cinco modalidades siguientes: (a) carretera, (b) ferrocarril, (c) vías navegables interiores, (d) navegación costera, y (e) tuberías como gaseoductos y/o oleoductos. Además los productos que llegan a Rotterdam en la mañana pueden llegar a diversos destinos como Alemania, Bélgica, Francia, Gran Bretaña, o Europa Occidental en menos de 24 horas. Asimismo vale precisar que el puerto se ubica geográficamente al suroeste de Holanda, a 30 km del mar, en la confluencia de los ríos Rin y Mosa. También cabe señalar que su ubicación facilita el trabajo tanto logístico como de transporte y que las industrias principales de influencia pertenecen al sector petroquímico y de energía. Asimismo este puerto dispone de acceso por vía ferroviaria, fluvial y por carreteras (Port of Rotterdam, 2015).

Puerto de Shanghai. El Puerto de Shanghai es operado por Shanghai International Port (Group) que es una empresa especialista en el manejo de contenedores y manejo de carga a granel, carga fraccionada, logística portuaria y servicios portuarios, con una ampliación de negocios que cubren el practicaaje, remolque, marcando, servicio de alimentación, almacenamiento, transporte de carga, camiones de contenedores de acarreo y los negocios internacionales de cruceros. En los últimos años, el grupo ha ampliado sus

operaciones en un mercado emergente como lo es el negocio de bienes raíces y el de finanzas de puertos (Shanghai International Port Group [SIPG], 2015).

SPIG (2015b) señaló que el Puerto de Shanghai manejaba alrededor del 25.7% del volumen de comercio internacional en China. Además precisó que en el 2014, la producción anual de contenedores del Puerto de Shanghai había presentado una mejora de 4.5% respecto al 2013. También indicó que el volumen total de movimiento de mercancías fue de 539 millones de toneladas. Igualmente mencionó que la empresa ha logrado mantener su posición como el puerto más activo del mundo por quinto año consecutivo.

SPIG (2015b) aseveró que el Puerto de Shanghai era la puerta de entrada de China al mercado mundial, ya que brindaba un fácil acceso a la vasta zona de influencia al servir 281 rutas de transporte de contenedores que cubrían los principales puertos existentes a nivel mundial. Asimismo precisó que tiene capacidad para más de 2,700 requerimientos mensuales, lo que convertía a este puerto en el de mayor densidad de rutas de contenedores y con la más amplia cobertura en la parte continental de China. También indicó que las 20 principales compañías navieras del mundo habían desplegado sus rutas de servicio de envío en el Puerto de Shanghai y que más de 80 líneas de transporte marítimo de ultramar tenían oficinas en el lugar. Además indicó que la compañía había registrado un movimiento de contenedores de 35.285 millones TEU, ocupando por ello en el 2014 el primer lugar por quinto año consecutivo en términos de volumen de contenedores.

Los servicios de línea de contenedores que hacen escala en el Puerto de Shanghai cubren todos los mayores puertos de todo el mundo. Más de 2,000 buques de contenedores salen del puerto de cada mes, con rumbo a América del Norte, Europa, el Mediterráneo, el Golfo Pérsico, el Mar Rojo, el Mar Negro, África, Australia, el sudeste de Asia, el noreste de Asia y otras regiones.

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

D'Alessio (2013) señaló que la Matriz del Perfil Competitivo identificaba a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y sus debilidades con relación a la posición estratégica de una firma modelo y una organización muestra, basándose en los factores claves de éxito que afectaban a todos los competidores y que se volvían críticos para tener éxito en un determinado giro de negocio. La Matriz Perfil Competitivo realizada compara al Puerto de Chancay con puertos nacionales como son el del Callao y el de Paita (ver Tabla 7).

La Matriz de Perfil Competitivo le da una ponderación de 2.04 al Puerto de Chancay muy inferior a la del Puerto del Callao con 3.87 y a la del Puerto de Paita con 3.19, y muy cercano al Puerto de Chimbote que tiene una ponderación de 2.05. Esto último se debe a que en la actualidad el Puerto de Chimbote, bajo la administración del Gobierno Regional de Ancash, no está aprovechando sus oportunidades ni capitalizando sus fortalezas. Sin embargo en el análisis se considera como competencia del Puerto de Chancay por su potencial de convertirse en un terminal portuario de importancia en la zona norte del país.

La Matriz Perfil Referencial realizada compara al Puerto de Chancay con grandes puertos internacionales como son el de Singapur, Rotterdam y Shanghai (ver Tabla 8). Esta matriz muestra que la ponderación de estos puertos internacionales es prácticamente el doble que para el Puerto de Chancay.

3.8 Conclusiones

Del análisis de los competidores del Puerto de Chancay se encuentra que predomina el alto poder de negociación de los proveedores y compradores. Asimismo de la MPC se puede ver que su posición frente a sus competidores es muy débil en lo que respecta a infraestructura, equipamiento y gestión, ya que actualmente sólo se realizan actividades de pesca artesanal e industrial y no se tiene una administración adecuada del puerto. Es así que

los Puertos del Callao y Paita se encuentran actualmente en una mejor situación que el Puerto de Chancay. Sin embargo, tiene fortalezas similares a las de sus competidores como son la favorable situación geográfica, calado adecuado y acceso a vías de comunicación nacional y regional.

De otro lado, cabe destacar que existen oportunidades para el Puerto de Chancay como la cercanía del corredor Amazonas Centro del IIRSA y el crecimiento de la economía nacional y mundial, que si bien ha venido presentado una desaceleración, va a continuar creciendo, lo que va a implicar un mayor comercio internacional para el Perú.

Por último, el Puerto de Chancay no está neutralizando sus amenazas, ni potenciando sus fortalezas y tampoco aprovechando sus oportunidades. Consecuentemente, se deben desarrollar estrategias para revertir esta situación que permita posicionar al Puerto de Chancay como un competidor importante en la industria portuaria nacional.

Tabla 7

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves de éxito	Peso	Puerto de Chancay, Perú		Puerto del Callao, Perú		Puerto de Paita, Perú		Puerto de Chimbote, Perú	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Situación geográfica.	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42	3	0.42
2. Calado.	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	2	0.26
3. Acceso a vías de comunicación nacional y regional.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36
4. Infraestructura adecuada.	0.14	1	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28
5. Equipamiento moderno para manejo de carga.	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12
6. Capacidad de infraestructura y equipamiento.	0.14	1	0.14	4	0.56	2	0.28	2	0.28
7. Administración eficiente.	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09
8. Tiempo de permanencia en el puerto.	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24
Total	1.00		2.04		3.87		3.19		2.05

Tabla 8

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores claves de éxito	Peso	Puerto de Chancay, Perú		Puerto de Singapur, Singapur		Puerto de Rotterdam, Holanda		Puerto de Shanghai, China	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Situación geográfica.	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
2. Calado.	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52
3. Acceso a vías de comunicación nacional y regional.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
4. Infraestructura adecuada.	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56
5. Equipamiento moderno para manejo de carga.	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
6. Capacidad de infraestructura y equipamiento.	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56
7. Administración eficiente.	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
8. Tiempo de permanencia en el puerto.	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Total	1.00		2.04		4.00		4.00		4.00

Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna se basa en el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo del Puerto de Chancay, el resultado final será identificar las fortalezas y debilidades del mismo. Además el análisis completo deberá ser mostrado en la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), la cual debe ser realizada al final del presente capítulo. Se debe mencionar que el Puerto de Chancay actualmente no presenta infraestructura ni actividad portuaria alguna y únicamente se encuentra en etapa de proyecto por parte de TPCH. El análisis AMOFHIT se realizó con el apoyo del ingeniero Jason Guillén, jefe de mantenimiento de TPCH, quien participó en el estudio de ingeniería del terminal portuario multipropósito de TPCH.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El área donde se debe construir el Puerto de Chancay actualmente es propiedad de la empresa TPCH, aunque anteriormente perteneció a la empresa Chancay Port S.A. Asimismo APN (2014c) declaró que la oficina de la APN del Puerto de Supe tendría jurisdicción sobre el Puerto de Chancay desde el 1 de febrero del 2014. En consecuencia, el Puerto de Chancay depende de la oficina de la APN ubicada en Supe y debe cumplir con lo establecido por el Decreto Supremo N°013-2011-MTC, Reglamento para la Recepción y Despacho de Naves.

Finalmente, cabe precisar que el directorio de la APN es su órgano máximo de dirección conformado por quince directores y diversos representantes. Asimismo, en la actualidad Edgar Patiño es el presidente del directorio y Gabriela Carbajal Castro es la asesora técnica de puertos. Con respecto a TPCH, la gerencia general la ocupa el Almirante Jose Luis Noriega Lores quien en su gestión en esta etapa inicial de planeamiento del proyecto ha evidenciado un adecuado manejo de la organización al haber revisado su plan maestro del 2008 en base a la situación actual del país y del mercado de servicios portuarios,

retirando del proyecto la parte de manejo de minerales y postergando la implementación de la parte de manejo de contenedores. Esto debido a las concesiones otorgadas por la APN en el año 2011 en el Puerto del Callao a Transportadora Callao S.A., con un terminal de embarque de concentrado de minerales, y a APM Terminals Callao S.A. con un terminal de manejo de carga contenedorizada y carga general (APN, 2014a).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Actualmente el Puerto de Chancay no desarrolla o ejecuta actividades de ventas por tener el muelle en estudios de ingeniería, sin embargo las actividades de mercadotecnia se vienen desarrollando y están alineadas con el planeamiento del proyecto de un puerto multipropósito con la finalidad de aprovechar las capacidades del mismo.

Por último, vale indicar que parte de las acciones comerciales se vienen efectuando en base a los potenciales futuros clientes consumidores de gráneles sólidos, como el maíz amarillo duro. Algunos de estos futuros clientes se encuentran ubicados en la zona de influencia del puerto como la empresa San Fernando S.A. que posee una planta de procesamiento de alimento balanceado en el distrito de Chancay. Es así que TPCH ha tenido conversaciones con las empresas San Fernando S.A. y Contilatin del Perú S.A., los mayores importadores de maíz amarillo duro del Perú, para lograr acuerdos para la importación de este granel sólido agroalimentario por el Puerto de Chancay (J. Guillén, comunicación personal, 18 de noviembre de 2015).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Actualmente el Puerto de Chancay sólo cuenta con una muy reducida infraestructura portuaria que son el muelle “Pescadores”, el cual es usado por los pescadores artesanales de la localidad, y el “Muelle Viejo”, el cual perteneció a ENAPU pero que se encuentra inoperativo por su deterioro. Además tampoco posee equipamiento portuario ni cuenta con almacenes u oficinas.

Por otro lado, como infraestructura del Puerto de Chancay se puede considerar tanto la batimetría natural que puede llegar hasta los 18 m (J. Guillén, comunicación personal, 18 de noviembre de 2015) así como el abrigo natural que posee. Estas características representan una situación favorable para el puerto debido a que tiene capacidad, sin necesidad de dragado de gran magnitud, para recibir naves de gran tamaño graneleras y de carga contenedorizada hasta del tipo *super post panamax*. Este tipo de naves, por su gran capacidad de carga, representan menores costos de transporte lo cual es una ventaja de economía de escala que brinda el Puerto de Chancay.

También se puede considerar como infraestructura la ubicación del Puerto de Chancay en la costa central del Perú, lo cual representa una salida del Océano Pacífico hacia el Asia para las zonas norte y centro del Perú, y también para Brasil por su cercanía al corredor Amazonas Centro del IIRSA. Otra característica favorable de su ubicación es la cercanía a la carretera Panamericana Norte, que con las vías actuales de la ciudad de Chancay tiene una distancia aproximada desde el norte de 2 km y desde el sur de 3 km. Sin embargo, TPCH considera en su proyecto el acceso al puerto a través de un viaducto subterráneo cerrado de 2.3 km (J. Guillén, comunicación personal, 18 de noviembre de 2015). Asimismo en lo que respecta a su ubicación, se debe tener en cuenta la conexión vía aérea, ya que se encuentra aproximadamente 70 km del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

Para el desarrollo del Puerto de Chancay, tal como lo ha diseñado TPCH (J. Guillén, comunicación personal, 18 de noviembre de 2015), no se considera la incipiente infraestructura portuaria actual. El proyecto considera tres grandes zonas: (a) la Zona Operativa (ZOP), (b) la Zona del Complejo de Ingreso (ZCI), y (c) la Zona de Actividades Logísticas (ZAL).

La primera zona, llamada ZOP, es aquella donde se realizan las actividades portuarias propiamente dichas, comprende los muelles, espigones, canales de ingreso marítimos, áreas

de almacenamiento, áreas de mantenimiento, talleres y demás. La ZOP se ubica en la parte nor-oeste del área del proyecto y comprende el macizo de Punta Chancay, el área marítima circundante, la bahía que se extiende hacia el este y la franja inmediatamente al sur de Punta Chancay. TPCH ha destinado para el espacio terrestre de esta zona un área de propiedad privada de 40.6 hectáreas. Como espacios marítimos considera un área de uso efectivo con una extensión máxima de 49.7 hectáreas y para área de uso operativo de un máximo de 87 hectáreas destinada al canal de ingreso y zona de maniobra de naves. Incluyendo al ZOP como una de las etapas del proyecto de TPCH, se tendrá capacidad para movilizar hasta 8'800,000 de toneladas anuales de carga de gráneles sólidos y líquidos, carga general y carga rodante, y hasta 2'200,000 TEU anuales (ver Figura 10).

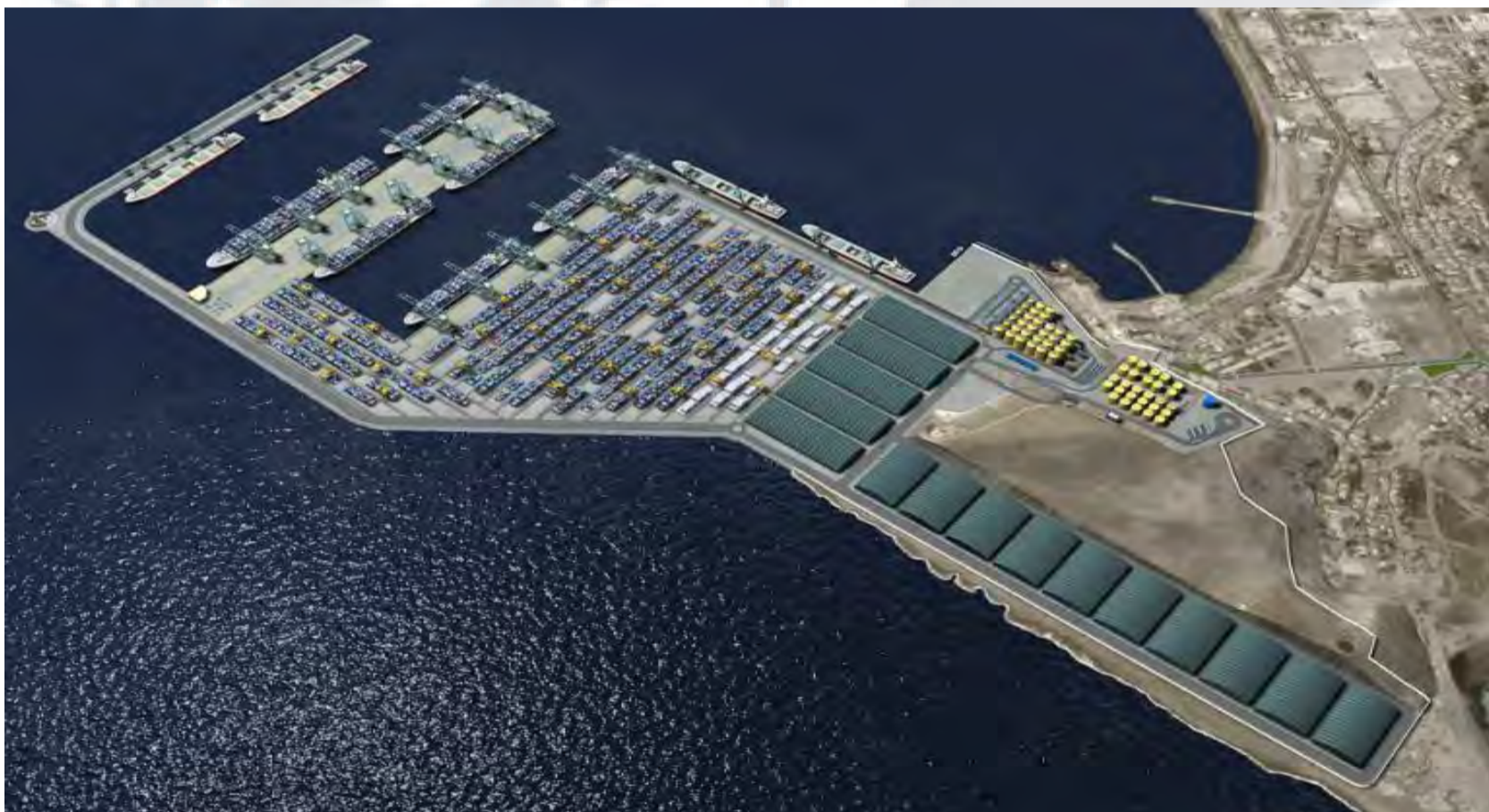


Figura 10. ZOP del terminal portuario de Chancay según proyecto de TPCH considerando todas sus etapas.

Tomado de “Plan maestro del proyecto terminal portuario multipropósito de Chancay “ por Terminales Portuarios Chancay S.A., 2012.

La segunda zona, denomina ZCI, incluye el antepuerto vehicular, puertas de ingreso al Terminal, área de inspecciones de aduanas, oficinas administrativas, áreas de servicios logísticos y de apoyo, entre otros. La ZCI se ubica a una distancia de 200 m de la carretera Panamericana Norte, a la altura del km 80, y está conectada a la ZOP mediante un viaducto

subterráneo cerrado de aproximadamente 2.3 km. Además vale indicar que TPCH ha destinado para esta zona un área de propiedad privada de 26 hectáreas (ver Figura 11).



Figura 11. ZCI del terminal portuario de Chancay según proyecto de TPCH. Tomado de “Plan maestro del proyecto terminal portuario multipropósito de Chancay “ por Terminales Portuarios Chancay S.A., 2012.

Finalmente, la tercera zona, nombrada ZAL, está destinada al desarrollo de actividades y servicios de valor agregado en apoyo a las empresas importadoras y exportadoras que utilizan el puerto. TPCH considera que ocupará una extensión mínima de 90 hectáreas y podrá extenderse a mayores áreas ya que hay disponibilidad de terrenos privados adyacentes que deberán ser adquiridos. Asimismo contará con infraestructura de diverso tipo dedicada a brindar servicios logísticos de valor agregado relacionados con el apoyo al comercio internacional. Las actividades de la ZAL podrán abarcar el acopio, almacenaje especializado, preparación, procesamiento y condicionamiento de los productos de importación y exportación, así como el tratamiento final y distribución de la carga importada a los usuarios finales. Su desarrollo será conducido de manera independiente a las etapas programadas de crecimiento y ampliación de la ZOP y la ZCI.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El Puerto de Chancay actualmente no brinda servicios portuarios, por lo cual no tiene resultados financieros que analizar. Además la APN todavía no ha considerado al Puerto de Chancay dentro de los planes del Estado para desarrollo o concesión de puertos. En lo que respecta al proyecto de TPCH, éste se ha iniciado debido a la iniciativa privada nacional, al menos en la parte inicial del proyecto. Para esta etapa la inversión económica de los accionistas representará el 30% del total mientras que el otro 70% será financiado mediante deuda.

Por otro lado, TPCH considera que para la etapa de desarrollo del terminal portuario para movilizar carga contenedorizada, la cual se realizará cuando se cumplan las condiciones apropiadas del mercado de demanda interna y externa, va a requerir un socio inversionista y operador con el capital y la experiencia necesarias en esas labores, tal como Dubai Port o APM Terminals pudiendo ser vía un esquema de asociación público privada.

En total se estima que la inversión económica para la completa implementación del Puerto de Chancay será de alrededor de US\$ 1,600 millones y de US\$ 1,200 millones para la ZAL (J. Guillén, comunicación personal, 18 de noviembre de 2015).

4.1.5 Recursos humanos (H)

La estructura organizacional del Puerto de Chancay es reducida debido a que actualmente sólo realiza mayormente actividades de planeamiento para el inicio de construcción del terminal portuario y tiene un grupo administrativo conformado por 10 personas que están a cargo de labores asociadas. Además el capital humano que se encuentra en el puerto es reducido, limitándose únicamente a vigilantes sub-contratados para el cuidado de las propiedades donde se debe ubicar la obra.

Finalmente, CENTRUM Católica Graduate Business School (2015) indicó que la región Lima Provincias ocupó el noveno lugar en el pilar de personas del ICRP destacando

asuntos como (a) la densidad de graduados universitarios, donde Lima Provincias se ubicaba en la posición 20, lo que es poco ventajoso porque podría significar que la mano de obra calificada para el puerto sea escasa; y (c) la concentración de centros de formación tecnológica, donde Lima Provincias se ubicaba también en la ubicación 20, lo cual es desfavorable para el puerto ya que podría implicar mano de obra escasa en temas técnicos. Entonces se puede afirmar que Lima Provincias, según lo indicado en el capítulo 3, cuenta con amplios recursos humanos pero que, según los resultados del ICRP, no se encuentran adecuadamente capacitados ni técnica ni profesionalmente para prestar sus servicios para la construcción y operación del Puerto de Chancay.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los temas informáticos y de comunicaciones tienen un bajo nivel en la zona donde se ubica el puerto. Los sistemas de comunicación empleados son equipos administrativos como radio, teléfonos fijos, teléfonos celulares e Internet.

Por último, CENTRUM Católica Graduate Business School (2015) indicó que en el lugar donde se desarrollaría el proyecto en función al índice de competitividad regional del país destacaban asuntos como: (a) el nivel de densidad de telefonía fija, lo cual tenía un valor de 81.22 y estaba ubicado en el séptimo puesto a nivel nacional, resultando esto conveniente para el puerto; y (b) el grado de densidad de telefonía celular, lo que tenía un valor de 856.25 y estaba ubicado en el puesto 10 a nivel nacional, implicando ello algo poco conveniente para el puerto.

Para la futura operación del Puerto de Chancay se va a requerir equipamiento especializado de informática y control de carga y descarga mediante sistemas operativos como el NAVIS que es usado por terminales portuarios internacionales de importancia. Estos sistemas permitirán el manejo automatizado de los patios de almacenamiento y del proceso de carga y descarga, partiendo del conocimiento preciso de la posición de los contenedores en

tiempo real y mediante el empleo de tecnología de ubicación satelital para la conducción de grúas y camiones hasta las ubicaciones previstas de los contenedores.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Los temas de tecnología e investigación en la zona donde se va a ubicar el futuro Puerto de Chancay son inexistentes, ya que por ahora en el lugar no hay ninguna actividad portuaria y en los alrededores solo hay plantas que procesan harina de pescado y otros productos de la pesca masiva.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI para el Puerto de Chancay cuenta con 10 factores determinantes de éxito, cinco de ellos son fortalezas y cinco son debilidades. Los pesos asignados tomaron en cuenta la información recopilada a lo largo del presente documento. De acuerdo a los puntajes ponderados (ver Tabla 9), la MEFI muestra un valor de 2.65 que ubica al Puerto de Chancay por encima del promedio (2.50), lo que significa que el puerto por factores internos es ligeramente más fuerte que débil.

4.3 Conclusiones

El Puerto de Chancay, por sus fortalezas de ubicación geográfica estratégica así como por su salida al Océano Pacífico de la zona sur de la cuenca y su natural batimetría de hasta 18 m, tiene potencial para convertirse en uno de los puertos más importantes del Perú y hasta del Océano Pacífico sur. Además su ubicación en la costa central del Perú le permitirá convertirse en un participante destacado del comercio internacional entre Sudamérica y el Asia, y su batimetría natural le permitirá, sin necesidad de trabajos mayores y costosos de dragado, recibir embarcaciones de gran tamaño de carga de gráneles sólidos y líquidos, rodante y contenedorizada. Estas fortalezas por el momento no fueron aprovechadas. Por parte del Estado, a través de la APN, no se ha incluido al Puerto de Chancay dentro del plan

de desarrollo portuario nacional puesto que actualmente su objetivo es concesionar terminales portuarios existentes.

Finalmente, el Puerto de Chancay mantiene una infraestructura y operaciones portuarias prácticamente inexistentes limitándose sólo al uso del muelle “Pescadores” por los pobladores de la localidad. El desarrollo del puerto requiere de una gran inversión para el pleno aprovechamiento de sus fortalezas. Actualmente TPCH está desarrollando un proyecto para la construcción y operación de un terminal portuario multipropósito de uso público con inversión privada que para su completa implementación requiere alrededor de USD 1,600 millones. Además cabe indicar que la región Lima Provincias presenta la debilidad de no contar con recursos humanos capacitados para las operaciones portuarias.

Tabla 9

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Batimetría natural de hasta 18 m con capacidad para naves tipo <i>super post panamax</i> .	0.15	4	0.60
2. Ubicación geográfica favorable en la costa central del Perú.	0.15	4	0.60
3. Conexión vial terrestre, por su cercanía a la carretera Panamericana Norte, y vial aérea, por estar a 70 km del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.	0.15	3	0.45
4. Áreas disponibles para zonas amplias de almacenamiento y para el desarrollo de una Zona de Actividades Logísticas.	0.10	3	0.30
5. Inversión privada adelantada vía el proyecto de terminal portuario multipropósito de TPCH.	0.10	3	0.30
	0.65		2.25
Debilidades			
1. Infraestructura portuaria existente obsoleta.	0.05	1	0.05
2. Alta inversión requerida para el completo desarrollo del terminal portuario multipropósito.	0.10	1	0.10
3. La región Lima provincias cuenta con amplios recursos humanos no calificados pero no cuenta con el recurso humano capacitado suficiente para atender un puerto de gran capacidad.	0.05	2	0.10
4. Infraestructura y provisión de servicios locales complementarios insuficientes para la construcción y operación del puerto.	0.05	1	0.05
5. Falta de conexión vial ferroviaria.	0.10	1	0.10
	0.35		0.40
Total	1.00		2.65

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

El Puerto de Chancay puede desarrollarse por etapas hasta convertirse en uno de los puertos multipropósito más importantes del Perú para la carga de gráneles, carga rodante y contenedores, además por su calado natural de 18 m puede recibir hasta naves *post panamax* que permiten una mejor estructura de costos para las empresas navieras, ya que a mayor tamaño de la embarcación, menor es el costo de flete por unidad de carga. Por las razones expuestas los objetivos de largo plazo propuestos en el plan estratégico son alcanzables, realistas y concordantes con su demanda, y con ellos el Puerto de Chancay pretende alcanzar su visión. Estos objetivos de largo plazo son establecidos al considerar como base lo siguiente: (a) los intereses del puerto, (b) su potencial, (c) los principios cardinales, y (d) la competitividad de la región Lima Provincias.

5.1 Intereses del Puerto de Chancay

Se han identificado cuatro intereses del Puerto de Chancay, los cuales están expresados implícitamente en la visión. Estos intereses organizacionales son: (a) desarrollo de un puerto multipropósito siendo el segundo en importancia en el Perú, (b) ser un puerto con conectividad interoceánica a Brasil, (c) desarrollo de una zona de actividad logística, y (d) mejora de la competitividad de la región Lima Provincias. Además estos intereses organizacionales están alineados con los intereses nacionales.

5.2 Potencial del Puerto de Chancay

Demográfico. De acuerdo con el Censo Nacional de Población y Vivienda del 2007 el distrito de Chancay tenía una población de 49,932 habitantes y para el 2016 el INEI (2009) proyectó una población de 61,790 habitantes. Por otro lado, debido al noveno lugar alcanzado por la Región Lima provincias en el 2015 en el pilar de personas del ICRP se puede considerar que el Puerto de Chancay posee una debilidad en esta área. No obstante, al ubicarse solo a 80 Km de la ciudad de Lima, donde se tienen mayores recursos humanos

mejor calificados, esta debilidad no debería ser muy determinante en el despeño futuro del Puerto de Chancay.

Geográfico. El Puerto de Chancay está privilegiado por: (a) una ubicación geográfica estratégica en la costa central del Perú a 80 km al norte de Puerto de Callao, a 70 km del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y con acceso en 2 km a la carretera Panamericana Norte, y (b) una batimetría de hasta 18 m que le permitirá atender embarcaciones de gran tamaño con menores costos de mantenimiento al no presentarse arenamiento y por ende sin necesidad de dragado. Además el Puerto de Chancay se ubica cerca del corredor Amazonas Centro del IIRSA, lo cual le brinda conectividad interoceánica con Brasil.

Económico. En lo que respecta al factor económico se puede considerar que el Puerto de Chancay presenta una debilidad debido a la alta inversión económica requerida para su total desarrollo la cual se estima en US\$ 1,600 millones y en US\$ 1,200 millones para la ZAL. Sin embargo, la magnitud de estos montos son congruentes a un desarrollo de envergadura completo partiendo de una infraestructura inexistente.

En lo que respecta a la población que ocupa el área de influencia directa del proyecto su actividad económica principal está constituida por la pesca artesanal, la agricultura hortícola y la crianza de cerdos.

Tecnológico - científico. El Perú se encuentra en desventaja con respecto a otras naciones por su bajo desempeño en lo que respecta a capacidad para la innovación, la calidad de las instituciones de investigación científica y el gasto de las compañías en investigación y desarrollo. Por otro lado, actualmente en el distrito de Chancay la tecnología e investigación son prácticamente inexistentes. Con respecto al Puerto de Chancay, la tecnología a ser empleada será de última generación con equipamiento especializado de informática, comunicaciones y control de carga y descarga.

Histórico - psicológico - sociológico. Alrededor del distrito de Chancay se estableció y desarrolló la cultura Chancay entre el 1,100 y 1,400 d. C. siendo la cultura más sobresaliente en la costa central del Perú. La fundación española de Chancay se realizó el 14 de diciembre de 1562 y se designó como sitio de fundación el lugar denominado Tambo Blanco, el cual hoy es Torre Blanca. Durante la lucha por la independencia en Chancay se llevaron a cabo las batallas de Torre Blanca, ocurrida el 8 de noviembre del 1820, y de Pescadores, acontecida el 27 de noviembre del 1820. Luego en 1821 se estableció la denominación territorial con el nombre de distrito de Chancay. Otro hecho histórico importante ocurrió durante la Guerra del Pacífico el 13 de setiembre de 1880, día recordado como el día de la “Victoria de Chancay” por el hundimiento de la goleta chilena “Virgen de la Covadonga”. En lo que respecta a actividad portuaria en los años 1970 se construyó un muelle con proyección a convertirse en un puerto de carga pero al pasar los años no hubo mayor inversión por lo que no se pudo desarrollar el puerto (Municipalidad Distrital de Chancay, 2009).

Dentro del área de influencia directa del puerto se encuentran los sectores denominados Peralvillo, El Pedregal y Salinas Baja que constituyen la zona marginal sur de la ciudad de Chancay. La población de los sectores mencionados, sobre todo la de Salinas Baja, tiene muy bajos niveles de ingresos y habita en viviendas en su gran mayoría precarias.

Organizacional - administrativo. El Puerto de Chancay se ubica en el distrito de Chancay, provincia de Huaral, departamento de Lima, Región Lima Provincias. Actualmente el gobierno distrital se muestra a favor del desarrollo del Puerto de Chancay lo cual representa un factor positivo para una futura integración de la ciudad con el puerto.

Por el lado de TPOCH puede determinar como una fortaleza su administración y gerencia ya que se trata de una empresa privada relativamente nueva y, tal como se indicó en el capítulo IV, su gerencia general ha dado muestras de un adecuado manejo de la organización al menos en la actual etapa inicial del desarrollo del puerto.

Militar. La capitanía de Puerto de Chancay, perteneciente al Distrito de Capitanías 2, dependiente de la Marina de Guerra del Perú, comprende el medio acuático y la franja ribereña, desde el límite provincial entre Huaura y Huaral, por el norte, hasta Punta Toma y Calla, por el sur. La capitanía de puerto es responsable de normar y velar por la seguridad de la vida humana, la protección del medio ambiente y sus recursos naturales así como reprimir todo acto ilícito; ejerciendo el control y vigilancia de todas las actividades que se realizan en el medio acuático.

5.3 Principios Cardinales del Puerto de Chancay

Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización, lo cual en este caso corresponde al Puerto de Chancay.

Influencia de terceras partes. Existen varios interesados con cierto grado de influencia en el desarrollo del Puerto de Chancay entre los cuales se tiene a la Municipalidad de Chancay así como al Gobierno Regional de Lima Provincias como los más cercanos geográficamente y los más directamente beneficiados. Se debe considerar además a todos los usuarios del Puerto del Callao, los cuales tendrán al Puerto de Chancay como una alternativa para el movimiento de sus cargas. Además, por representar el Puerto de Chancay una salida al Océano Pacífico, a Brasil también se le debe considerar como influyente en su desarrollo.

Lazos pasados y presentes. El Puerto de Chancay durante los años 70 del siglo XX tuvo su mayor actividad portuaria construyéndose un muelle con proyecciones de convertirse en puerto de carga por las características geográficas favorables de la bahía de Chancay. Sin embargo, no hubo mayor apoyo del Estado y el puerto no se desarrolló. Históricamente, la inversión privada en puertos ha sido atraída hacia el Puerto del Callao.

Contrabalance de intereses. Se han considerado como puertos competidores al Puerto del Callao y al Puerto de Paita. Principalmente se debe valorar al primero de estos ya que el desarrollo del Puerto de Chancay atraería a actuales usuarios del Puerto de Callao por sus ventajas de ubicación geográfica y batimetría. Con respecto a su cercanía a la carretera Panamericana Norte, el Puerto de Chancay tiene una ventaja comparativa importante con respecto al Puerto del Callao, cuyas vías de acceso terrestre se encuentran sobrepasadas en capacidad tanto para sus requerimientos como futuras ampliaciones.

Conservación de los enemigos. Se ha considerado al Puerto de Callao y al Puerto de Paita como competidores al Puerto de Chancay. Ambos puertos actualmente están concesionados y tienen planes para lograr ampliaciones de sus capacidades. También ambos están considerados como componentes de los corredores interoceánicos del IIRSA, el Puerto de Paita con el corredor norte y el Puerto del Callao con el corredor Amazonas Centro. La rivalidad con estos puertos impulsará el desarrollo del Puerto de Chancay de manera eficiente para lograr niveles de productividad y competitividad a la altura de los requerimientos internacionales.

5.4 Matriz de los Intereses del Puerto de Chancay

Los intereses del Puerto de Chancay se han determinado considerando el análisis de sus principios cardinales (ver Tabla 10).

Tabla 10

Matriz de los Intereses Organizacionales del Puerto de Chancay

Interés	Vital	Importante	Periférico
1. Desarrollo de un puerto multipropósito siendo un segundo en importancia del Perú.	**Puerto del Callao **Puerto de Paita	*Gobierno Regional de Lima Provincias *Municipalidad de Chancay	*Brasil
2. Ser un puerto con conectividad interoceánica con Brasil.	**Puerto del Callao **Puerto de Paita	*Gobierno Regional de Lima Provincias *Municipalidad de Chancay *Brasil	
3. Desarrollo de una zona de actividad logística.	**Puerto del Callao **Puerto de Paita	*Gobierno Regional de Lima Provincias *Municipalidad de Chancay	*Brasil

Nota. (*) Común a los intereses del Puerto de Chancay. (**) Opuesto a los intereses del Puerto de Chancay.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

A continuación se definen los objetivos de largo plazo (OLP) con los cuales se pretende cumplir la visión del Puerto de Chancay.

1. OLP 1.- Al 2019, tener infraestructura necesaria para movilizar carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante con capacidad total de 4.4 millones de toneladas anuales (mantener los muelles existentes).
2. OLP 2.- Al 2023, tener infraestructura necesaria para movilizar carga por contenedores con capacidad total de 1.4 millones TEU anuales y atender naves hasta del tipo *post panamax*.
3. OLP 3.- Al 2025, movilizar 2.5 millones de toneladas anuales de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante.
4. OLP 4.- Al 2025, movilizar 400 mil TEU anuales.
5. OLP 5.- Al 2025, recibir el 10% de toda la carga transportada vía terrestre desde y hacia Brasil.

6. OLP 6.- Al 2025, tener una zona de actividad logística totalmente implementada y operativa ocupando un área efectiva de 45 hectáreas.

Cabe precisar que en la actualidad no existe infraestructura portuaria en el Puerto de Chancay y sólo se tiene un proyecto de desarrollo del mismo por parte de la empresa TPCH, por lo que para lograr la visión en lo que respecta a ser un puerto multipropósito es necesario la construcción de infraestructura portuaria, lo cual se ha contemplado en el OLP 1 así como en el OLP 2. En tanto que para alcanzar la importancia del puerto que se desea en la visión se debe movilizar carga suficiente aprovechando la oportunidad de conectividad existente, lo cual se ha considerado en los OLP 3, OLP 4 y OLP 5. Mientras que para lograr la visión, también es necesario considerar la actividad logística, lo que se ha incorporado a través del OLP 6.

5.6 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo del Puerto de Chancay están alineados a su visión y misión, y además están basados en: (a) sus intereses, (b) su potencial, y (c) sus principios cardinales. Estos objetivos son ambiciosos pero realizables. Una muestra de ello es que ya existe un proyecto de inversión privada para el desarrollo del puerto. Sin embargo, esta iniciativa por sí sola no es suficiente para el logro de los objetivos.

Por último, cabe mencionar que para el desarrollo del puerto también se requiere la participación del gobierno municipal de Chancay, el gobierno regional de Lima Provincias, la APN con su labor normativa y de supervisión, así como la intervención del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Si bien se tiene claro que la repercusión del desarrollo del Puerto de Chancay será para la localidad adyacente, el beneficio conseguido será finalmente para todo el Perú.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la MFODA del Puerto de Chancay se exponen las estrategias que provienen de las interacciones de las oportunidades y amenazas, presentadas en la MEFE, así como de las fortalezas y debilidades presentadas en la MEFI (ver Tabla 11). Además, cabe recordar que la MFODA está separada en cuatro grupos que son el resultado del emparejamiento de cada uno de los elementos de las matrices EFE y EFI: (a) fortalezas con oportunidades (FO-explotar), (b) fortalezas con amenazas (FA-confrontar), (c) debilidades con oportunidades (DO-buscar), y (d) debilidades con amenazas (DA-evitar). El resultado del análisis de la matriz MFODA permite definir 15 estrategias, cinco FO, cinco FA, tres DO y dos DA.

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

Analizando los factores relativos a la industria, compuestos tanto por la fortaleza de la industria como por la estabilidad del entorno, y los factores relativos a la organización, integrados tanto por la fortaleza financiera como por la ventaja comparativa del Puerto de Chancay, se ha evaluado su posición estratégica (ver Tabla 12, Tabla 13 y Figura 12).

Según se observa en la MPEYEA, el vector resultante de (1.56, 0.63) ubica al Puerto de Chancay en una posición estratégica levemente agresiva. Esto es resultado de su alto potencial más que de su situación actual. Además se considera el entorno del país estable y la industria portuaria atractiva. Entonces, las estrategias adecuadas para el Puerto de Chancay son: (a) efectuar una integración vertical, por el desarrollo de la conexión vial ferroviaria; y (b) lograr liderazgo en costos, por el diseño y construcción de instalaciones, equipamientos y procesos portuarios según estándares internacionales de alta eficiencia para lograr competitividad en el SPN buscando los menores tiempos de carga y descarga de tal modo que las embarcaciones tengan tiempos cortos de espera. También

colaborará a esta estrategia el desarrollo de la ZAL la cual permitirá tener cerca al puerto actividades y servicios de valor agregado en apoyo a las firmas importadoras y exportadoras.

El vector direccional se obtiene del siguiente modo:

$$\text{Eje X} = \text{VC} + \text{FI} = -3.67 + 5.22 = 1.56$$

$$\text{Eje Y} = \text{EE} + \text{FF} = -2.25 + 2.88 = 0.63$$

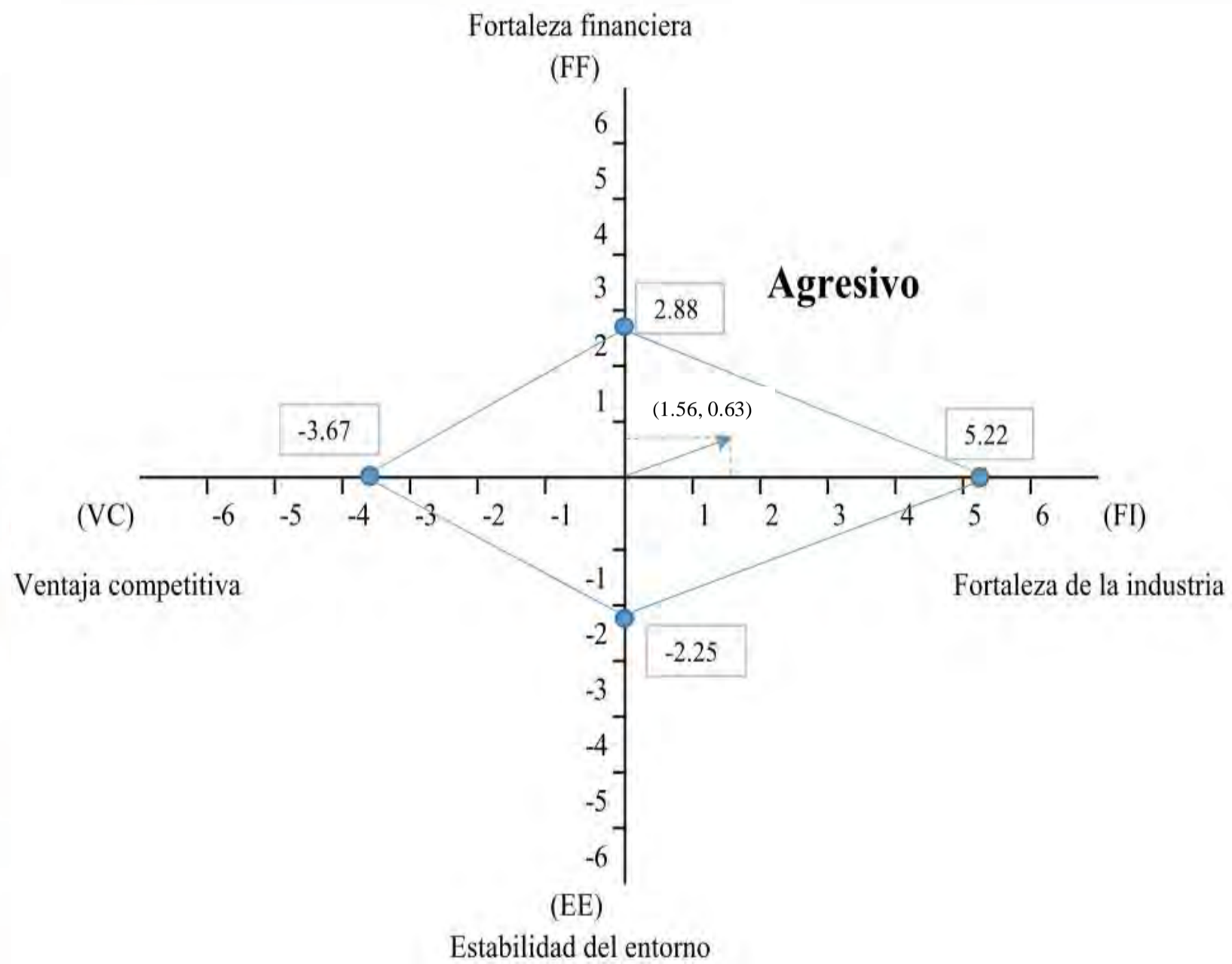


Figura 12. Matriz PEYEA del Puerto de Chancay.

Tabla 11

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> Batimetría natural de hasta 18 m con capacidad para naves tipo <i>super post panamax</i>. Ubicación geográfica favorable en la costa central del Perú. Conexión vial terrestre, por su cercanía a la carretera Panamericana Norte, y vial aérea, por estar a 70 km del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Áreas disponibles para zonas amplias de almacenamiento y para el desarrollo de una Zona de Actividades Logísticas. Inversión privada adelantada vía el proyecto de terminal portuario multipropósito de TPCH. 	<ol style="list-style-type: none"> Infraestructura portuaria existente obsoleta. Alta inversión requerida para el desarrollo del puerto. La región Lima provincias cuenta con amplios recursos humanos no calificados pero no cuenta con el recurso humano capacitado suficiente para atender un puerto de gran capacidad. Infraestructura y provisión de servicios locales complementarios insuficientes para la construcción y operación del puerto. Falta de conexión vial ferroviaria.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> Integración comercial entre Brasil y Perú mediante la carretera interoceánica central y norte. Interés de Brasil para acceder a los mercados del Asia Pacífico de manera más económica. Incremento del libre comercio internacional - TLCs, APEC y Alianza del Pacífico. Política gubernamental para el desarrollo portuario nacional mediante la APN. Tendencia mundial de incremento en el tamaño de embarcaciones. Limitación del Puerto del Callao para atender naves de gran calado. Limitación del Puerto del Callao para desarrollar infraestructura adyacente al puerto tales como vías de accesos y zonas de actividades logísticas. 	<p>FO1.- Desarrollar el servicio portuario de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante con capacidad para naves <i>post panamax</i> (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7 - estrategia externa intensiva de desarrollo de producto).</p> <p>FO2.- Desarrollar el servicio portuario de carga por contenedores con capacidad para naves <i>post panamax</i> pudiendo ser vía un esquema de asociación público privada (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7 - estrategia externa intensiva de desarrollo de producto).</p> <p>FO3.- Desarrollar la zona de actividades logísticas (F2, F3, F4, O2, O3, O7 - estrategia externa intensiva de desarrollo de producto).</p> <p>FO4.- Desarrollar interconexión del Puerto de Chancay con el Ferrocarril del Centro (F2, F3, O1, O3, O7 - estrategia externa de integración vertical hacia adelante).</p> <p>FO5.- Desarrollar propuesta para el MTC para que el Puerto de Chancay sea considerado como parte del recorrido en el lado peruano del tren bioceánico Perú-Brasil (F1, F2, F3, O1, O2, O3, O7 - estrategia externa de integración vertical hacia adelante).</p>	<p>DO1.- Desarrollar infraestructura portuaria capaz de atender embarcaciones hasta <i>post panamax</i> (D1, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7 - estrategia externa intensiva de desarrollo de producto).</p> <p>DO2.- Establecer alianza con el gobierno local y regional para capacitación técnica de personal de la población para trabajar en las operaciones del puerto (D3, O1, O2, O3, O6, O7 - estrategia interna específica).</p> <p>DO3.- Establecer alianza con el gobierno local para planificar y desarrollar los servicios locales complementarios necesarios por el puerto (D4, O1, O2, O3, O6, O7 - estrategia interna específica).</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> Deficiente sistema ferroviario nacional. Inversión privada orientada a otros puertos del Perú. Estancamiento de la economía nacional, regional (Brasil) y mundial (China). Oposición de la población de Chancay a la construcción de un puerto. Baja competitividad de la región Lima Provincias. Actual ampliación del Canal de Panamá para el ingreso de naves de gran tamaño que permitiría conexión entre puertos del Atlántico y Pacífico. 	<p>FA1.- Establecer alianza entre gobierno regional, MTC y empresa privada para el desarrollo de vía férrea con conexión con el Ferrocarril del Centro (F2, F5, A1, A5 - estrategia externa de integración vertical hacia adelante).</p> <p>FA2.- Desarrollar programas de comunicación, capacitación laboral, ayuda social, entre otros, para el desarrollo de la localidad de Chancay que tenga en cuenta sus intereses (F5, A2, A4, A5 - estrategia interna específica).</p> <p>FA3.- Diseñar y construir instalaciones, equipamiento y procesos portuarios según estándares internacionales de alta eficiencia para ser competitivos en el sistema portuario nacional (F4, F5, A2, A3 - estrategia interna específica)</p> <p>FA4.- Establecer alianza con el gobierno local, gobierno regional y sector privado para desarrollar la industria de exportación agropecuaria de la región (F5, A4, A5 - estrategia interna específica).</p> <p>FA5.- Establecer alianza con el gobierno local, gobierno regional y sector privado para desarrollar un parque industrial cercano al puerto (F4, F5, A4, A5 - estrategia interna específica).</p>	<p>DA1.- Desarrollar el crecimiento del puerto por etapas según la evolución de la demanda de tal modo de que la inversión no sea muy alta al inicio (D2, A2, A3 - estrategia interna específica).</p> <p>DA2.- Mejorar la competitividad de la región Lima Provincias (D3, A5 - estrategia interna específica).</p>

Tabla 12

Posición Estratégica Externa del Puerto de Chancay

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	
1. Cambios tecnológicos.	4
2. Tasa de inflación.	4
3. Variabilidad de la demanda.	3
4. Rango de precio de productos competitivos.	5
5. Barreras de entrada al mercado.	5
6. Rivalidad/presión competitiva.	1
7. Elasticidad de precios de la demanda.	3
8. Presión de los productos sustitutos.	5
	Promedio - 6 = -2.25
Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)	
1. Potencial de crecimiento.	6
2. Potencial de utilidades.	5
3. Estabilidad financiera.	4
5. Conocimiento tecnológico.	6
5. Utilización de recursos.	5
6. Intensidad de capital.	5
7. Facilidad de entrada al mercado.	6
8. Productividad/utilización de la capacidad.	6
9. Poder de negociación de los productores.	4
	Promedio = 5.22

Tabla 13

Posición Estratégica Interna del Puerto de Chancay

Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)	
1. Retorno de la inversión.	3
2. Apalancamiento.	3
3. Liquidez.	4
4. Capital requerido versus capital disponible.	2
5. Flujo de caja.	4
6. Facilidad de salida del mercado.	1
7. Riesgo involucrado en el negocio.	3
8. Uso de economías de escala y de experiencia.	3
	Promedio = 2.88
Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)	
1. Participación de mercado.	1
2. Calidad del producto.	2
3. Ciclo de vida del producto.	1
4. Ciclo de reemplazo del producto.	5
5. Lealtad del consumidor.	1
6. Utilización de capacidad de los competidores.	4
7. Conocimiento tecnológico.	4
8. Integración vertical.	2
9. Velocidad de introducción de nuevos productos.	1
	Promedio - 6 = -3.67

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

El Puerto de Chancay, tal como se ha indicado previamente, en la actualidad no lleva a cabo ninguna actividad portuaria, lo que significa que no posee una participación de mercado y no genera efectivo y mucho menos tiene un crecimiento en ventas. Lo que sí posee es una alta potencialidad para convertirse en un puerto de importancia a nivel nacional. Cabe mencionar que dicho potencial ya es explotado de forma inicial por la empresa TPCH con su proyecto de construcción de un terminal portuario. Aun así, lo que corresponde, según su estado actual, es ubicar gráficamente al Puerto de Chancay en la zona de interrogante por el gran potencial ya mencionado (ver Figura 13).

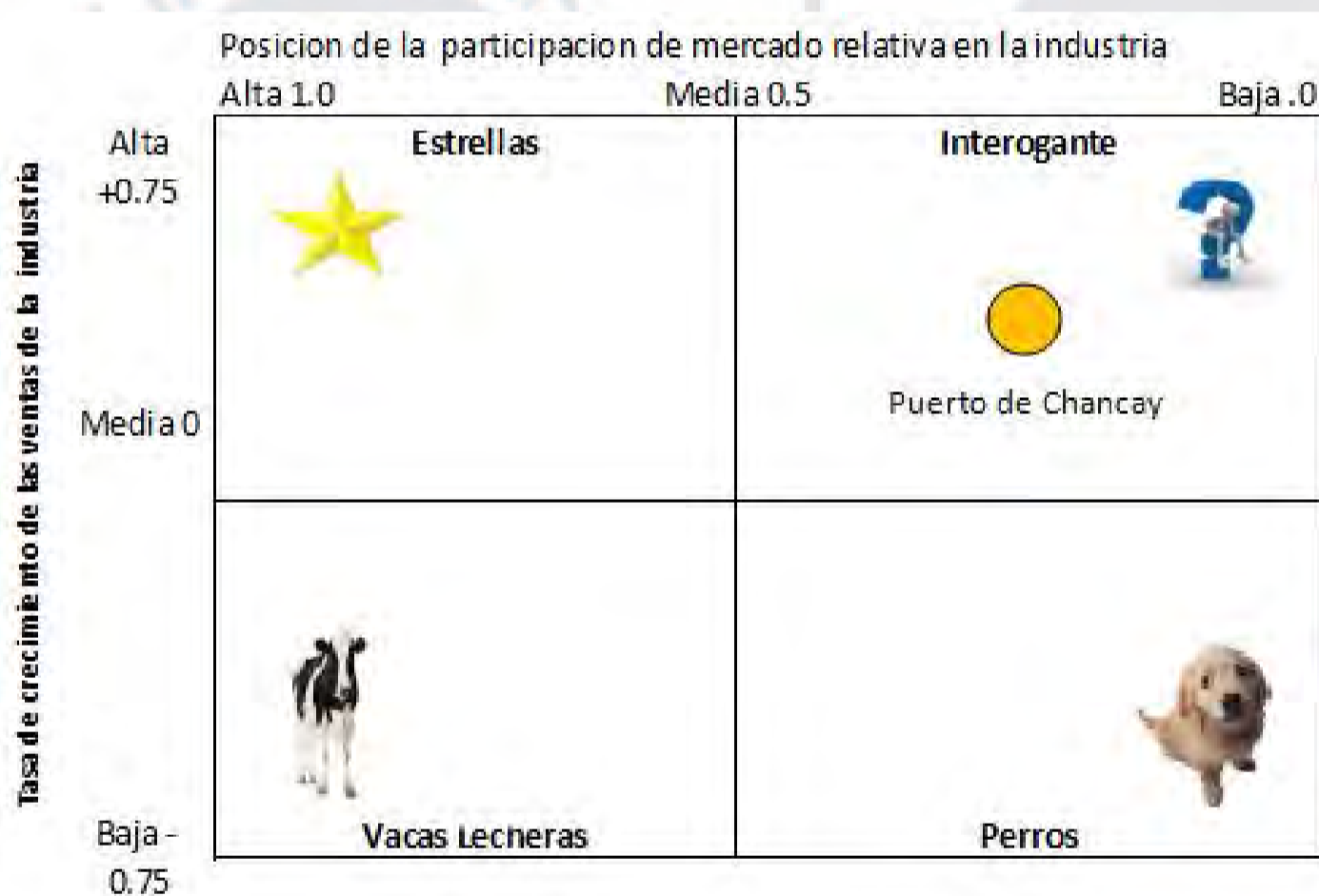


Figura 13. Matriz BCG del Puerto de Chancay.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE para el Puerto de Chancay parte de los datos obtenidos de las matrices MEFE y MEFI, las cuales obtuvieron valores de 1.90 y 2.65 respectivamente. Los puntajes de las matrices antes indicadas ubican marginalmente al Puerto de Chancay en el sector VIII (ver Figura 14), lo cual sugiere la implementación de estrategias defensivas, particularmente cosechar, estando esto alineado con los resultados de la MFODA. Esto es consecuente con

que el análisis externo concluye que el Puerto de Chancay actualmente no está aprovechando las oportunidades del entorno ni haciendo frente a las amenazas, y es coherente con que el análisis interno concluye que la actual estrategia, respecto de las fortalezas y debilidades, pone al puerto en una situación más fuerte que débil. Además esto soporta la estrategia de construir un puerto multimodal y llevar al Puerto de Chancay a un nivel competitivo en lo referido a capacidad y gestión, mediante el cual en el futuro mejorará su posición frente a los factores externos y se fortalecerá más en su posición frente a los factores internos. Esto resultará en el cambio de ubicación dentro de los cuadrantes de la MIE, lo que conllevará a la evaluación de nuevas estrategias para el Puerto de Chancay.

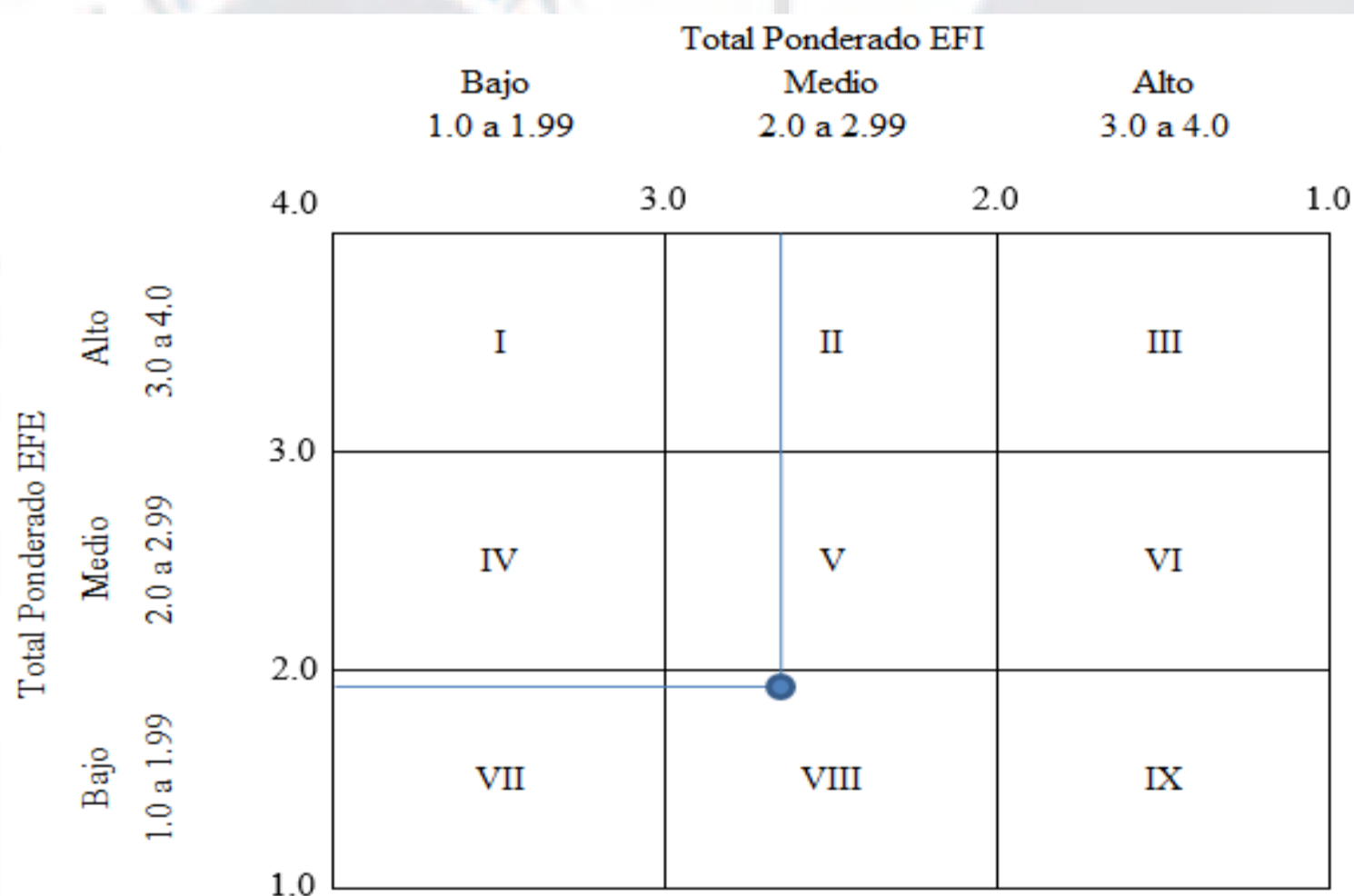


Figura 14. Matriz Interna Externa para el Puerto de Chancay.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

El Puerto de Chancay actualmente está inoperativo, sin embargo se cuenta con el proyecto de desarrollo portuario de TPCH. Si bien la iniciativa ya tiene todas las aprobaciones necesarias para iniciar su construcción, aún se encuentra en una etapa inicial y en la práctica no hay un aprovechamiento de las fortalezas del puerto. Por lo expuesto, se

considera que el Puerto de Chancay tiene una posición competitiva débil. Esto se muestra también en el resultado de la MPEYEA.

Por otro lado, se considera como rápido el crecimiento del mercado. Si bien las proyecciones económicas para el Perú muestran crecimientos bajos para los próximos años, en comparación con los buenos resultados de años anteriores, se estima aún un desarrollo estable de la economía. Además se considera también que en el mercado portuario se tienen proyectos de mejora de infraestructura como el Puerto del Callao y el Puerto de Paita, con el necesario capital de los inversionistas, evidenciando el crecimiento del sector.

Según lo expuesto el Puerto de Chancay se ubica en el cuadrante II (ver Figura 15), por lo cual se sugieren estrategias sobre: (a) desarrollo de mercados, por el avance de la conexión vial ferroviaria con el servicio brindado por el SPN a través del Puerto de Chancay; y (b) desarrollo de productos, por el desarrollo del terminal multipropósito del Puerto de Chancay y la zona de actividad logística en el SPN.

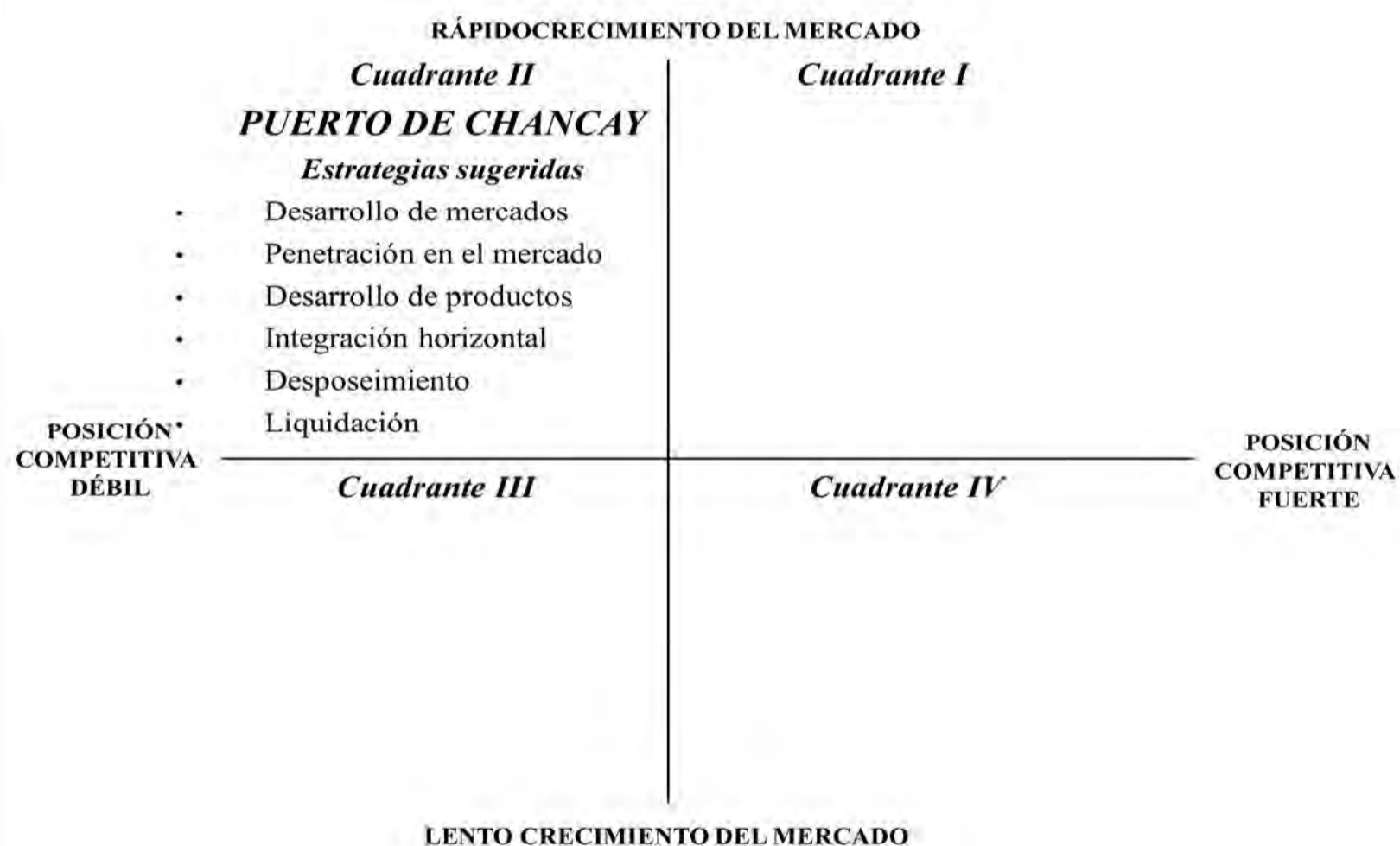


Figura 15. Matriz de la Gran Estrategia del Puerto de Chancay.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE ha reunido todas las estrategias producidas en la etapa de emparejamiento, es decir las generadas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, GE (ver Tabla 14) correspondientes al Puerto de Chancay.

Cabe precisar que de la MFODA las estrategias FO1, FO2, DO1 y DA1 se han unido en una sola estrategia E1, ya que son similares en su alcance, y se tiene definido como estrategia general que el Puerto de Chancay sea multipropósito. También se han unido las estrategias FO4 y FA1 en una sola estrategia E3 debido a que ambas se refieren al desarrollo de la conexión ferroviaria entre el Puerto de Chancay y el Ferrocarril del Centro.

Por otro lado, a las estrategias FO3, FO5, FA3, DO2, DO3, FA2, FA4, FA5 se les ha designado como estrategias E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, respectivamente. Y la estrategia DA2 no se ha incluido en el análisis pues se ha considerado que la mejora de la competitividad de la Región Lima Provincias va a ser una consecuencia del desarrollo del Puerto de Chancay.

Una vez realizado el análisis correspondiente considerando las estrategias con un total mayor a 3, se determina que las estrategias retenidas son las E1, E2, E3, E4 y E5 y las estrategias de contingencia son las E6, E9 y E10. Además se decide retener las estrategias E7 y E8 por su relevancia en lo que respecta al factor social y mejora de la localidad de Chancay.

6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)

A partir de las siete estrategias retenidas para el Puerto de Chancay en la MDE, se efectúa un análisis de atractividad donde se observa que las estrategias E1, E2, E3, E4 y E5 obtienen valores mayores a cinco y las estrategias E7 y E8 obtiene valores entre cuatro y cinco (ver Tabla 15). En consecuencia, se decide retener las siete estrategias tanto por su resultado numérico como por su relevancia para el cumplimiento de la visión.

Tabla 14

Matriz DE del Puerto de Chancay

Nº	Estrategia	Estrategias de la MFODA	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	Estrategias Retenida	Estrategias de Contingencia
E1	Desarrollar mediante un crecimiento por etapas el servicio portuario de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general, carga rodante y carga por contenedores con capacidad para naves <i>post panamax</i> .	FO1, FO2, DO1 y DA1	X	X	X	X	X	5	X	
E2	Desarrollar la zona de actividades logísticas.	FO3	X	X	X	X	X	5	X	
E3	Establecer alianza entre gobierno regional, MTC y empresa privada para el desarrollo de vía férrea con conexión con el Ferrocarril del Centro.	FO4 y FA1	X	X	X	X	X	5	X	
E4	Desarrollar propuesta para el MTC para que el Puerto de Chancay sea considerado como parte del recorrido en el lado peruano del tren bioceánico Perú-Brasil.	FO5	X	X	X	X	X	5	X	
E5	Diseñar y construir instalaciones, equipamiento y procesos portuarios según estándares internacionales de alta eficiencia para ser competitivos en el sistema portuario nacional.	FA3	X	X	X	X	X	5	X	
E6	Establecer alianza con el gobierno local y regional para capacitación técnica de personal de la población para trabajar en las operaciones del puerto.	DO2	X		X			1		X
E7	Establecer alianza con el gobierno local para planificar y desarrollar los servicios locales complementarios necesarios por el puerto.	DO3	X		X			1	X	
E8	Desarrollar programas de comunicación, capacitación laboral, ayuda social, entre otros, para el desarrollo de la localidad de Chancay que tenga en cuenta sus intereses.	FA2	X		X			1	X	
E9	Establecer alianza con el gobierno local, gobierno regional y sector privado para desarrollar la industria de exportación agropecuaria de la región.	FA4	X		X			1		X
E10	Establecer alianza con el gobierno local, gobierno regional y sector privado para desarrollar un parque industrial cercano al puerto.	FA5	X		X			1		X

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La MR busca probar las estrategias que se establecieron para el Puerto de Chancay en función al manejo de cuatro criterios: (a) consistencia, que sirve para demostrar que cada estrategia no presenta tanto objetivos como políticas que resulten mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, que hace referencia a la respuesta adaptativa de una estrategia frente al entorno; (c) ventaja, que verifica si la estrategia es capaz de proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas; y (d) factibilidad, que considera los recursos disponibles.

De acuerdo a lo expresado, este filtro permitirá seleccionar aquellas estrategias que pasen todas las pruebas indicadas, con el objetivo de evitar correr algún riesgo que pueda afectar, en el proceso de implementación, el desempeño de una o varias áreas clave de la organización. En función al análisis llevado a cabo en el puerto de Chancay, se ha identificado que cada una de las estrategias logra cumplir con los criterios establecidos por Rumelt (ver Tabla 16).

6.9 Matriz de Ética

La Matriz de Ética es una segunda matriz filtro a la matriz de Rumelt. Los criterios para realizar los filtros a las estrategias hacen referencia a los pilares éticos relacionados con los derechos y la justicia. Existe un primer grupo de filtros que se agrupan en torno a los derechos, estos pueden ser clasificados como: (a) viola, (b) neutral, o (c) promueve. Un segundo grupo de filtros se agrupan en torno a la justicia, según la cual las estrategias pueden ser: (a) justas, (b) neutrales, o (c) injustas. Un tercer grupo filtro agrupado bajo el utilitarismo clasifica a las estrategias según sean: (a) excelentes, (b) neutrales, o (c) perjudiciales. A partir de la utilización de estos criterios se puede apreciar que las estrategias retenidas para el Puerto de Chancay en ningún caso violan ni son perjudiciales en aspectos éticos (ver Tabla 17). Esta matriz permite asegurar que las estrategias planteadas para el Puerto de Chancay

Tabla 15

Matriz CPE

Factor Clave	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E7		E8		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																
1 Crecimiento Integración comercial entre Brasil y Perú mediante la carretera interoceánica central y norte.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	
2 Interés de Brasil para acceder a los mercados del Asia Pacífico de manera más económica.	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	2	0.24	2	0.24	
3 Incremento del libre comercio internacional - TLCs, APEC y Alianza del Pacífico.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	2	0.24	
4 Política gubernamental para el desarrollo portuario nacional mediante la APN.	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	
5 Tendencia mundial de incremento en el tamaño de embarcaciones.	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08	
6 Limitación del Puerto del Callao para atender naves de gran calado.	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	
7 Limitación del Puerto del Callao para desarrollar infraestructura adyacente al puerto tales como vías de accesos y zonas de actividades logísticas.	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	
Amenazas																
1 Deficiente sistema ferroviario nacional.	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	
2 Inversión privada orientada a otros puertos del Perú.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	
3 Estancamiento de la economía nacional, regional (Brasil) y mundial (China).	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	
4 Oposición de la población de Chancay a la construcción de un puerto.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	
5 Baja competitividad de la región Lima Provincias.	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	
6 Actual ampliación del Canal de Panamá para el ingreso de naves de gran tamaño que permitiría conexión entre puertos del Atlántico y Pacífico.	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	2	0.08	1	0.04	
Fortalezas																
1 Batimetría natural de hasta 18 m con capacidad para naves tipo <i>super post panamax</i> .	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	2	0.30	2	0.30	
2 Ubicación geográfica favorable en la costa central del Perú.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	2	0.30	
3 Conexión vial terrestre, por su cercanía a la carretera Panamericana Norte, y vial aérea, por estar a 70 Km del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	
4 Áreas disponibles para zonas amplias de almacenamiento y para el desarrollo de una Zona de Actividades Logísticas.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	
5 Inversión privada adelantada vía el proyecto de terminal portuario multipropósito de TPCH.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	
Debilidades																
1 Infraestructura portuaria existente obsoleta.	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	
2 Alta inversión requerida para el completo desarrollo del terminal portuario multipropósito.	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	
3 La región Lima provincias cuenta con amplios recursos humanos no calificados pero no cuenta con el recurso humano capacitado suficiente para atender un puerto de gran capacidad.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	
4 Infraestructura y provisión de servicios locales complementarios insuficientes para la construcción y operación del puerto.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	
5 Falta de conexión vial ferroviaria.	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	
Total	2.00		6.60		6.53		5.94		6.89		6.81		4.47		4.16	

Tabla 16

Matriz de Rumelt

Estrategias retenidas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1 Desarrollar mediante un crecimiento por etapas el servicio portuario de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general, carga rodante y carga por contenedores con capacidad para naves <i>post panamax</i> .	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2 Desarrollar la zona de actividades logísticas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3 Establecer alianza entre gobierno regional, MTC y empresa privada para el desarrollo de vía férrea con conexión con el Ferrocarril del Centro.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4 Desarrollar propuesta para el MTC para que el Puerto de Chancay sea considerado como parte del recorrido en el lado peruano del tren bioceánico Perú-Brasil.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5 Diseñar y construir instalaciones, equipamiento y procesos portuarios según estándares internacionales de alta eficiencia para ser competitivos en el sistema portuario nacional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7 Establecer alianza con el gobierno local para planificar y desarrollar los servicios locales complementarios necesarios por el puerto.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8 Desarrollar programas de comunicación, capacitación laboral, ayuda social, entre otros, para el desarrollo de la localidad de Chancay que tenga en cuenta sus intereses.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

sean sostenibles en el tiempo y que la construcción así como el funcionamiento del puerto no sólo genere un beneficio económico, sino también un beneficio social para toda la comunidad vinculada.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas en el proceso estratégico son fundamentales para el cumplimiento de la visión que se dispuso para el Puerto de Chancay, habiéndose establecido siete en este caso, mientras que las estrategias de contingencia determinadas fueron tres (ver Tabla 18).

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo

La Matriz de Estrategias de Largo Plazo vs. Objetivos Largo Plazo es una herramienta donde se indica qué objetivos de largo plazo serán alcanzados por cada una de las estrategias

retenidas, y en tal sentido para el Puerto de Chancay ésta ha permitido visualizar con claridad que cada estrategia está asociada al menos con un objetivo de largo plazo, lo cual facilitará al puerto alcanzar la visión propuesta (ver Tabla 19). Adicionalmente cabe destacar que los objetivos de largo plazo correspondientes a incrementar el índice de competitividad de la región provincias, movilizar 3'000,000 de toneladas de carga de gráneles y sólidos, movilizar 900,00 TEU anuales y tener una zona de actividad logística, son los que representan la mayor cantidad de estrategias asociadas, lo cual demuestra la relevancia de los mismos en la competitividad de Lima Provincias y del Perú.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Los puertos internos del Perú representan los competidores del puerto de Chancay, los cuales son: (a) el Puerto del Callao, que cuenta con una batimetría de 11 m que mediante dragado puede llegar a 14 m y que actualmente es el puerto más importante del Perú, sin embargo su crecimiento está limitado por estar rodeado de una zona urbana importante, lo cual es una razón adicional para minimizar el movimiento de granel en el futuro; (b) el Puerto de Paita, que con una batimetría de 13 m después de un dragado de profundización, puede facilitar el ingresar al puerto naves de tipo *panamax*; y (c) el Puerto de Chimbote.

De lo expuesto, la Matriz de Posibilidades de los Competidores resume los principales elementos de cada estrategia identificada o elementos relevantes que pueden afectar la estrategia diseñada para el Puerto de Chancay (ver Tabla 20). Además el análisis revela que las naves de mayor calado no son atendidas, lo cual podrá beneficiar al puerto en cuestión, convirtiéndose esto en la principal diferencia que protege la ventaja competitiva que el mismo posee dentro su estrategia.

Tabla 17

Matriz de Ética

Estrategia	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho a libre pensamiento	Impacto en el derecho a privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
E1 Desarrollar mediante un crecimiento por etapas el servicio portuario de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general, carga rodante y carga por contenedores con capacidad para naves <i>post panamax</i> .	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Justo	Promueve	Justo	Excelentes	Excelentes
E2 Desarrollar la zona de actividades logísticas.	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve	Excelentes	Excelentes
E3 Establecer alianza entre gobierno regional, MTC y empresa privada para el desarrollo de vía férrea con conexión con el Ferrocarril del Centro.	Neutral	Justo	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Justo	Promueve	Excelentes	Neutro
E4 Desarrollar propuesta para el MTC para que el Puerto de Chancay sea considerado como parte del recorrido en el lado peruano del tren bioceánico Perú-Brasil.	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Justo	Excelentes	Excelentes
E5 Diseñar y construir instalaciones, equipamiento y procesos portuarios según estándares internacionales de alta eficiencia para ser competitivos en el sistema portuario nacional.	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Justo	Justo	Justo	Excelentes	Excelentes
E7 Establecer alianza con el gobierno local para planificar y desarrollar los servicios locales complementarios necesarios por el puerto.	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Neutro	Justo	Excelentes	Excelentes
E8 Desarrollar programas de comunicación, capacitación laboral, ayuda social, entre otros, para el desarrollo de la localidad de Chancay que tenga en cuenta sus intereses.	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Justo	Promueve	Excelentes	Excelentes

Tabla 18

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas
E1. Desarrollar mediante un crecimiento por etapas el servicio portuario de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general, carga rodante y carga por contenedores con capacidad para naves <i>post panamax</i> .
E2. Desarrollar la zona de actividades logísticas.
E3. Establecer alianza entre gobierno regional, MTC y empresa privada para el desarrollo de vía férrea con conexión con el Ferrocarril del Centro.
E4. Desarrollar propuesta para el MTC para que el Puerto de Chancay sea considerado como parte del recorrido en el lado peruano del tren bioceánico Perú-Brasil.
E5. Diseñar y construir instalaciones, equipamiento y procesos portuarios según estándares internacionales de alta eficiencia para ser competitivos en el sistema portuario nacional.
E7. Establecer alianza con el gobierno local para planificar y desarrollar los servicios locales complementarios necesarios por el puerto.
E8. Desarrollar programas de comunicación, capacitación laboral, ayuda social, entre otros, para el desarrollo de la localidad de Chancay que tenga en cuenta sus intereses.
Estrategias de contingencia
E6. Establecer alianza con el gobierno local y regional para capacitación técnica de personal de la población para trabajar en las operaciones del puerto.
E9. Establecer alianza con el gobierno local, gobierno regional y sector privado para desarrollar la industria de exportación agropecuaria de la región.
E10. Establecer alianza con el gobierno local, gobierno regional y sector privado para desarrollar un parque industrial cercano al puerto.

Tabla 19

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Objetivos de Largo Plazo	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6
Estrategias retenidas	Al 2019, tener infraestructura necesaria para movilizar carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante con capacidad total de 4.4 millones de toneladas anuales (mantener los muelles existentes).	Al 2023, tener infraestructura necesaria para movilizar carga por contenedores con capacidad total de 700 mil TEU anuales y atender naves hasta del tipo <i>post panamax</i> .	Al 2025, movilizar 2.5 millones de toneladas anuales de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante.	Al 2025, movilizar 400 mil TEU anuales.	Al 2025, recibir el 10% de toda la carga transportada vía terrestre desde y hacia Brasil.	Al 2025, tener una zona de actividad logística totalmente implementada y operativa ocupando un área efectiva de 45 hectáreas.
E1 Desarrollar mediante un crecimiento por etapas el servicio portuario de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general, carga rodante y carga por contenedores con capacidad para naves <i>post panamax</i> .	X	X	X	X	X	X
E2 Desarrollar la zona de actividades logística.			X	X	X	X
E3 Establecer alianza entre gobierno regional, MTC y empresa privada para el desarrollo de vía férrea con conexión con el Ferrocarril del Centro.			X	X	X	
E4 Desarrollar propuesta para el MTC para que el Puerto de Chancay sea considerado como parte del recorrido en el lado peruano del tren bioceánico Perú-Brasil.			X	X		
E5 Diseñar y construir instalaciones, equipamiento y procesos portuarios según estándares internacionales de alta eficiencia para ser competitivos en el sistema portuario nacional.	X	X	X	X	X	X
E7 Establecer alianza con el gobierno local para planificar y desarrollar los servicios locales complementarios necesarios por el puerto.						X
E8 Desarrollar programas de comunicación, capacitación laboral, ayuda social, entre otros, para el desarrollo de la localidad de Chancay que tenga en cuenta sus intereses.	X	X				X

Tabla 20

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Puerto del Callao	Puerto de Paita	Puerto de Chimbote
E1 Desarrollar mediante un crecimiento por etapas el servicio portuario de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general, carga rodante y carga por contenedores con capacidad para naves <i>post panamax</i> .	Construir nuevo terminal de contenedores en el lado sur, el cual permitirá atender la carga contenedorizada y naves tipo <i>Post Panamax</i> y <i>Super Post Panamax</i> . Instalación de grúas STS <i>Super Post Panamax</i> que permitirán recibir los buques más grandes del mundo.	Instalación de dos grúas pórtico de patio (RTG) y una grúa STS de descarga de contenedores (Grúa <i>Super Post Panamax</i> de Muelle)	Reforzar las estructura del muelle N° 1 y profundizar su zonas operativas y canal de acceso a – 11.00 m: construir el nuevo Muelle Marginal
E2 Desarrollar la zona de actividades logísticas.	Construir un centro de servicios logísticos y alta tecnología multimodal, para el desarrollo de facilidades logísticas para las operaciones de importación y exportación en el Puerto del Callao.	Construir un centro de actividad logística, acorde a las nuevas tendencias tecnológicas del comercio internacional para una adecuada recepción y distribución de la carga.	Disponibilidad de área para el crecimiento de las instalaciones portuarias.
E3 Establecer alianza entre gobierno regional, MTC y empresa privada para el desarrollo de vía férrea con conexión con el Ferrocarril del Centro.	Construir ante puertos en tres lugares lejos del puerto del Callao (norte, centro y sur) donde llegue la carga y desde allí se traslade para descongestionar los accesos al puerto.	No se identifica posibilidad del competidor.	No se identifica posibilidad del competidor.
E4 Desarrollar propuesta para el MTC para que el Puerto de Chancay sea considerado como parte del recorrido en el lado peruano del tren bioceánico Perú-Brasil.	Ser el puerto <i>hub</i> que unirá los océanos Pacífico y el Atlántico, entre Perú y Brasil.	Ser el puerto del tren bioceánico que unirá los océanos Pacífico y el Atlántico, entre Perú y Brasil.	Desarrollar el eje vial Chimbote, Huaraz, Tingo María y Pucallpa que permita incremento de carga de exportación Asia – Pacífico, a su vez permitiría la salida para los productos de origen brasileño.
E5 Diseñar y construir instalaciones, equipamiento y procesos portuarios según estándares internacionales de alta eficiencia para ser competitivos en el sistema portuario nacional.	Mejoramiento en la prestación de los servicios portuarios reduciendo los tiempos, mayor especialización y menores costos (integración de servicios).	Reforzamiento y ampliación del muelle espigón existente y construir el área de respaldo.	Invertir en la modernización de infraestructura y equipamiento portuario para tener la capacidad de atender embarcaciones tipo <i>panamax</i> con grúas pórtico y muelles con capacidad para recibir carga contenedorizada y a granel.
E7 Establecer alianza con el gobierno local para planificar y desarrollar los servicios locales complementarios necesarios por el puerto.	No se identifica posibilidad del competidor.	No se identifica posibilidad del competidor.	No se identifica posibilidad del competidor.
E8 Desarrollar programas de comunicación, capacitación laboral, ayuda social, entre otros, para el desarrollo de la localidad de Chancay que tenga en cuenta sus intereses.	No se identifica posibilidad del competidor.	No se identifica posibilidad del competidor.	No se identifica posibilidad del competidor.

También el Puerto de Chancay tiene la ventaja de encontrarse relativamente cerca al gran mercado que representa Lima Metropolitana y de brindar acceso directo a la carretera Panamericana Sur, sumado al desarrollo de su zona de actividad logística desde el inicio de su construcción, lo cual deja al Puerto de Chancay en la posición de brindar ventajas en la estructura de costos, que se constituye en un elemento valorado por las navieras.

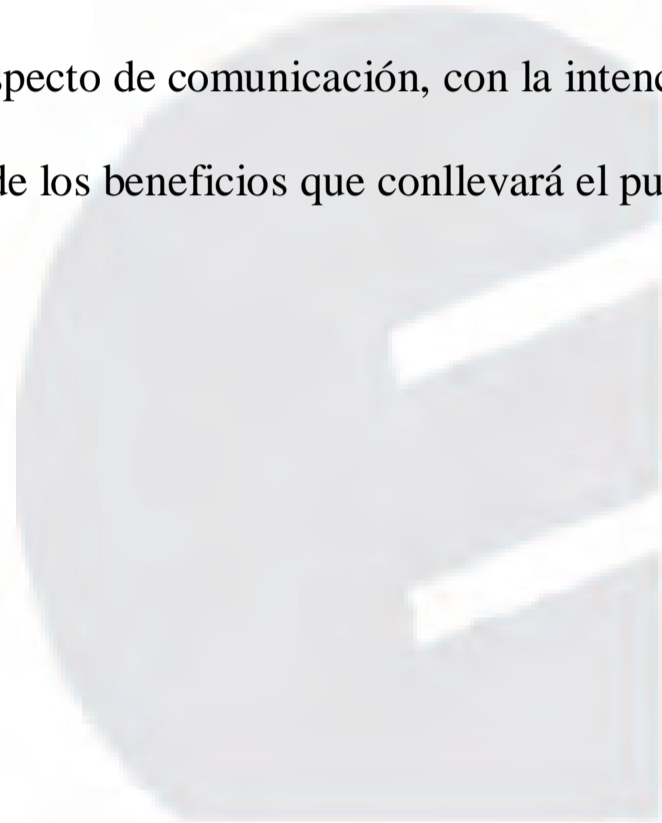
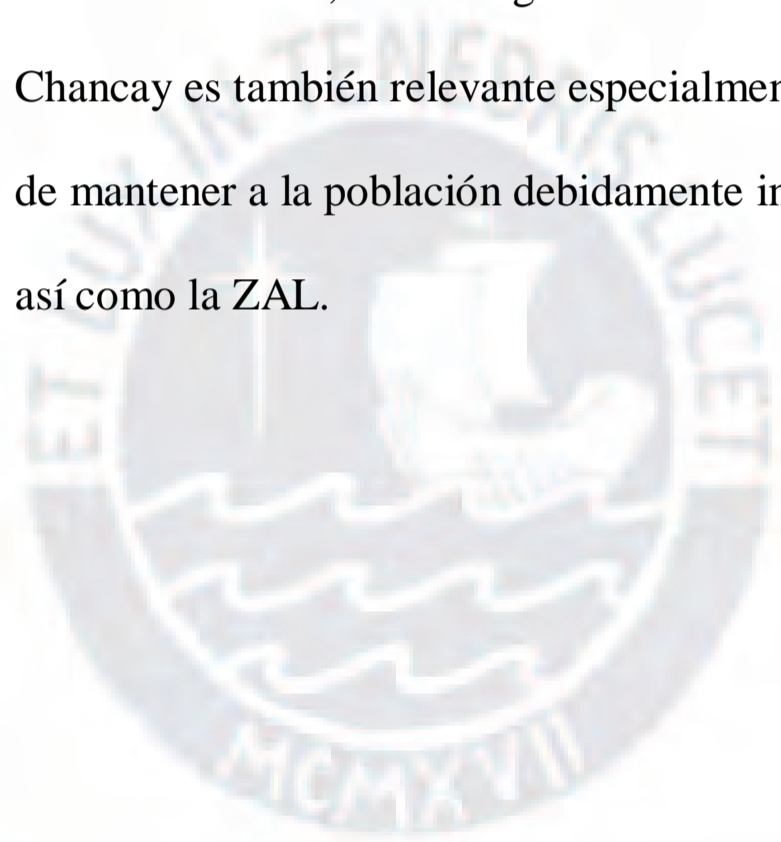
6.13 Conclusiones

Para el Puerto de Chancay se han identificado igual cantidad de debilidades que fortalezas, pero en el análisis efectuado se ha encontrado que el mayor peso corresponde a estas últimas, lo cual se debió a que las fortalezas se basan principalmente en sus características potenciales para llegar a convertirse en un puerto de gran importancia para el país. De acuerdo a esto, se han identificado las estrategias consideradas más convenientes para la futura operación del Puerto de Chancay con la finalidad que éste logre los objetivos a largo plazo y alcance la visión propuesta. Además el planteamiento de estrategias también ha considerado que existe actualmente un proyecto de inversión privada para el desarrollo del puerto por parte de TPCH.

En total se identificaron diez estrategias para aprovechar las oportunidades del entorno gestionando las fortalezas del puerto, mejorando sus debilidades y neutralizando las amenazas. De estas estrategias, siete quedaron como estrategias retenidas y tres de contingencia. Aunque la postura estratégica actual del Puerto de Chancay ya es agresiva, se ha sugerido: (a) una estrategia intensiva de desarrollo de productos, con el desarrollo del puerto y la zona de actividad logística; y (b) una estrategia de integración vertical hacia adelante, mediante la conectividad vial ferroviaria. Este par de estrategias permitirá mejorar la posición del puerto, aunque cabe mencionar que la estrategia de integración mencionada contempla tanto a las vías ferroviarias para interconexión local dentro del Perú así como con Brasil.

Por otro lado, la estrategia específica interna para la planificación y desarrollo de los servicios locales complementarios requeridos por el puerto se vuelve relevante para el adecuado funcionamiento del mismo y por el impacto que éste causará en la localidad de Chancay. Para esto se debe trabajar de forma conjunta y coordinada con la Municipalidad Distrital de Chancay de tal modo que los servicios públicos de agua, de alumbrado público, y de pistas y veredas permitan trabajar al puerto y la ZAL sin perjudicar las actividades de la población adyacente.

Finalmente, la estrategia sobre elaborar un plan para el desarrollo de la localidad de Chancay es también relevante especialmente en el aspecto de comunicación, con la intención de mantener a la población debidamente informada de los beneficios que conllevará el puerto así como la ZAL.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados. Una vez concluida la formulación de estrategias que llevarán al logro de los OLP planteados, corresponde establecer los objetivos de corto plazo (OCP) con el fin de lograr los OLP y, por consiguiente, lograr la visión planteada para el Puerto de Chancay.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Como paso clave del proceso de implementación estratégica se han definido los OCP del Puerto de Chancay en base a los OLP trazados, los cuales permitirán al puerto alcanzar su visión (ver Tabla 21). Los OCP servirán de base para la asignación de recursos así como para la medición y control del cumplimiento del plan estratégico.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. De ahí la importancia de realizar una correcta asignación de recursos como herramientas para lograr los objetivos del Puerto de Chancay (ver Tabla 22). Se han considerado cuatro tipos de recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) tecnológicos, y (d) humanos.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Como límites de las acciones de la gerencia y alineadas con los valores del Puerto de Chancay, se establecieron las políticas asociadas con cada estrategia (ver Tabla 23).

7.4 Estructura del Puerto de Chancay

El organigrama funcional propuesto para el Puerto de Chancay (ver Figura 16) y necesario tanto para la implementación de las estrategias como para alcanzar los OCP, se ha dividido en gerencias funcionales que reportan al Gerente General, quien a su vez reporta al Directorio. Asimismo estas gerencias se dividen en sub-gerencias y jefaturas según especialidades y funciones específicas. Cabe resaltar la división dentro de la Gerencia de Operaciones en Sub-Gerencia de Terminal de Gráneles, que abarca las operaciones del

Tabla 21

Objetivos de Corto Plazo para cada Objetivo de Largo Plazo

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo
OLP 1.- Al 2019, tener infraestructura necesaria para movilizar carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante con capacidad total de 4.4 millones de toneladas anuales (mantener los muelles existentes).	<p>OCP 1.1.- Al 2017, implementar un primer amarradero con dos grúas fijas verticales de 600 toneladas por hora de capacidad cada una, dos fajas transportadoras y equipamiento para la recepción, almacenamiento y distribución de gráneles sólidos y gráneles líquidos.</p> <p>OCP 1.2.- Al 2017, implementar una zona de almacenamiento de carga rodante de 2.0 hectáreas, una primera zona de almacenamiento de gráneles sólidos de 1.0 hectárea y una primera zona de almacenamiento de gráneles líquidos de 1.0 hectárea. También construir el viaducto subterráneo que conecta la Zona Operativa con la Zona del Complejo de Ingreso e implementar el 50% de la Zona del Complejo de Ingreso.</p> <p>OCP 1.3.- Al 2019, implementar un segundo amarradero adicional con dos grúas fijas verticales más de 600 toneladas por hora de capacidad cada una.</p> <p>OCP 1.4.- Al 2019, implementar una segunda zona de almacenamiento de gráneles sólidos de 1.0 hectárea y una segunda zona de almacenamiento de gráneles líquidos de 1.0 hectárea.</p>
OLP 2.- Al 2023, tener infraestructura necesaria para movilizar carga por contenedores con capacidad total de 700 mil TEU anuales y atender naves hasta del tipo <i>post panamax</i> .	<p>OCP 2.1.- Al 2022, implementar dos amarraderos con tres grúas pórtico del tipo <i>post panamax</i> cada uno.</p> <p>OCP 2.2.- Al 2022, implementar una zona de almacenamiento de contenedores equipada de 11 hectáreas.</p> <p>OCP 2.3.- Al 2023, implementar al 100% la Zona del Complejo de Ingreso.</p>
OLP 3.- Al 2025, movilizar 2.5 millones de toneladas anuales de carga total, de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante.	<p>OCP 3.1.- Al 2018, establecer acuerdos con Contilatin del Perú S.A., San Fernando S.A. y ADM Andina Perú S.R.L. para la importación del 75% de su demanda de maíz amarillo duro y soya (gráneles sólidos).</p> <p>OCP 3.2.- Al 2022, movilizar el 30% de importación de carga rodante a nivel nacional.</p> <p>OCP 3.3.- Al 2023, implementar la conexión ferroviaria entre el Puerto de Chancay y el Ferrocarril del Centro.</p> <p>OCP 3.4.- Al 2025, crecer anualmente en ventas en 4% medido desde el año 2020.</p> <p>OCP 3.5.- Al 2022, movilizar 1.5 millones de toneladas anuales de carga total, de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante.</p> <p>OCP 3.6.- Al 2025, alcanzar el movimiento de 2.5 millones de toneladas anuales de carga total, de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante.</p>
OLP 4.- Al 2025, movilizar 400 mil TEU anuales.	<p>OCP 4.1.- Al 2024, recibir el 10% del total de la carga por contenedores transportada en el Perú.</p> <p>OCP 4.2.- Al 2025, crecer anualmente en ventas en 5% medido desde el año 2023.</p> <p>OCP 4.3.- Al 2022, implementar un sistema especializado de informática y control de carga y descarga de contenedores.</p> <p>OCP 4.4.- Al 2023, movilizar 200 mil TEU anuales.</p> <p>OCP 4.5.- Al 2025, alcanzar el movimiento de 400 mil TEU anuales.</p>
OLP 5.- Al 2025, recibir el 10% de toda la carga transportada vía terrestre desde y hacia Brasil.	<p>OCP 5.1.- Para el 2017, desarrollar y presentar propuesta al MTC para que el Puerto de Chancay sea considerado como parte del recorrido en el lado peruano del tren bioceánico Perú-Brasil.</p> <p>OCP 5.2.- Para el 2018, desarrollar e implementar un plan comercial para captar carga de importación y exportación desde y hacia Brasil transportada por el corredor interoceánico Amazonas Centro del IIRSA.</p> <p>OCP 5.3.- Para el 2022, recibir el 5% de toda la carga transportada vía terrestre desde y hacia Brasil.</p> <p>OCP 5.4.- Para el 2025, alcanzar la recepción del 10% de toda la carga transportada vía terrestre desde y hacia Brasil.</p>
OLP 6.- Al 2025, tener una Zona de Actividad Logística totalmente implementada y operativa ocupando un área efectiva de 45 hectáreas.	<p>OCP 6.1.- Para el 2018, completar la adquisición de terrenos para la implementación de la ZAL.</p> <p>OCP 6.2.- Para el 2019, obtener los permisos necesarios ante las entidades gubernamentales pertinentes para la operación de la ZAL.</p> <p>OCP 6.3.- Para el 2021, implementar las primeras 23 hectáreas de la ZAL.</p> <p>OCP 6.4.- Para el 2025, implementar 22 hectáreas adicionales de la ZAL completando en total 45 hectáreas.</p>

Tabla 22

Recursos para Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Corto Plazo	Recursos financieros	Recursos físicos	Recursos tecnológicos	Recursos humanos
OCP 1.1.- Al 2017, implementar un primer amarradero con dos grúas fijas verticales de 600 toneladas por hora de capacidad cada una, dos fajas transportadoras y equipamiento para la recepción, almacenamiento y distribución de gráneles sólidos y gráneles líquidos.	USD 60 millones	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios marítimos y terrestres disponibles. - Maquinaria de construcción. - Equipamiento portuario para el manipuleo de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica para el diseño y construcción de instalaciones portuarias. - Tecnología para el manipuleo de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia en gerencia de proyectos de construcción. - Contratistas con experiencia en construcción de instalaciones portuarias e industriales de gran envergadura.
OCP 1.2.- Al 2017, implementar una zona de almacenamiento de carga rodante de 2.0 hectáreas, una primera zona de almacenamiento de gráneles sólidos de 1.0 hectárea y una primera zona de almacenamiento de gráneles líquidos de 1.0 hectárea. También construir el viaducto subterráneo que conecta la Zona Operativa con la Zona del Complejo de Ingreso e implementar el 50% de la Zona del Complejo de Ingreso.	USD 60 millones	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios marítimos, terrestres y subterráneos disponibles. - Maquinaria de construcción. - Equipamiento portuario para el manipuleo de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante. - Equipamiento para el ingreso, pesaje, estacionamiento y salida de camiones. - Equipamiento para oficinas administrativas, servicios logísticos e instalaciones comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica para el diseño y construcción de instalaciones portuarias. - Tecnología para el manipuleo de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante. - Técnica para el diseño y construcción de viaductos subterráneos. - Técnica para el diseño y construcción de instalaciones industriales y comerciales. - Tecnología para la administración de vehículos de carga. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia en gerencia de proyectos de construcción. - Contratistas con experiencia en construcción de instalaciones portuarias. - Contratistas con experiencia en construcciones de viaductos subterráneos. - Contratistas con experiencia en construcciones industriales y comerciales. - Competencia en gestiones administrativas. - Competencias en gestiones logísticas.
OCP 1.3.- Al 2019, implementar un segundo amarradero adicional con dos grúas fijas verticales más de 600 toneladas por hora de capacidad cada una.	USD 35 millones	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios marítimos y terrestres disponibles. - Maquinaria de construcción. - Equipamiento portuario para el manipuleo de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica para el diseño y construcción de instalaciones portuarias. - Tecnología para el manipuleo de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia en gerencia de proyectos de construcción. - Contratistas con experiencia en construcción de instalaciones portuarias e industriales de gran envergadura.
OCP 1.4.- Al 2019, implementar una segunda zona de almacenamiento de gráneles sólidos de 1.0 hectárea y una segunda zona de almacenamiento de gráneles líquidos de 1.0 hectárea.	USD 30 millones	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios marítimos y terrestres disponibles. - Maquinaria de construcción. - Equipamiento portuario para el manipuleo de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica para el diseño y construcción de instalaciones portuarias. - Tecnología para el manipuleo de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia en gerencia de proyectos de construcción. - Contratistas con experiencia en construcción de instalaciones portuarias e industriales de gran envergadura. - Gestión comercial para la captación de socio con experiencia en terminales portuarios de carga de contenedores.
OCP 2.1.- Al 2022, implementar dos amarraderos con tres grúas pórtico del tipo <i>post panamax</i> cada uno.	USD 150 millones	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios marítimos y terrestres disponibles. - Maquinaria de construcción. - Equipamiento portuario para el manipuleo de carga de contenedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica para el diseño y construcción de instalaciones portuarias. - Tecnología para el manipuleo de carga de contenedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia en gerencia de proyectos de construcción. - Contratistas con experiencia en construcción de instalaciones portuarias e industriales de gran envergadura.
OCP 2.2.- Al 2022, implementar una zona de almacenamiento de contenedores equipada de 11 hectáreas.	USD 250 millones	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios marítimos y terrestres disponibles. - Maquinaria de construcción. - Equipamiento portuario para el manipuleo de carga de contenedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica para el diseño y construcción de instalaciones portuarias. - Tecnología para el manipuleo de carga de contenedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia en gerencia de proyectos de construcción. - Contratistas con experiencia en construcción de instalaciones portuarias e industriales de gran envergadura.
OCP 2.3.- Al 2023, implementar al 100% la Zona del Complejo de Ingreso.	USD 20 millones	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios terrestres disponibles. - Maquinaria de construcción. - Equipamiento para el ingreso, pesaje, estacionamiento y salida de camiones. - Equipamiento para oficinas administrativas, servicios logísticos e instalaciones comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica para el diseño y construcción de instalaciones industriales y comerciales. - Tecnología para la administración de vehículos de carga. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia en gerencia de proyectos de construcción. - Contratistas con experiencia en construcciones industriales y comerciales. - Competencia en gestiones administrativas. - Competencias en gestiones logísticas.

(Continúa)

Objetivos de Corto Plazo	Recursos financieros	Recursos físicos	Recursos tecnológicos	Recursos humanos
OCP 3.1.- Al 2018, establecer acuerdos con Contilatin del Perú S.A., San Fernando S.A. y ADM Andina Perú S.R.L. para la importación del 75% de su demanda de maíz amarillo duro y soya (gráneles sólidos).	---	- Infraestructura portuaria para el manipuleo de carga de gráneles sólidos.	- Tecnología para el manipuleo de carga de gráneles sólidos.	- Gestión comercial. - Competencia en negociaciones. - Gestión de operaciones portuarias.
OCP 3.2.- Al 2022, movilizar el 30% de importación de carga rodante a nivel nacional.	---	- Infraestructura portuaria para el manipuleo de carga rodante. - ZAL.	- Tecnología para el manipuleo de carga rodante.	- Gestión comercial. - Competencia en negociaciones. - Gestión de operaciones portuarias. - Gestión comercial para la captación de inversión.
OCP 3.3.- Al 2023, implementar la conexión ferroviaria entre el Puerto de Chancay y el Ferrocarril del Centro.	USD 200 millones	- Espacios terrestres disponibles. - Maquinaria de construcción.	- Técnica para el diseño y construcción de vías férreas.	- Competencia en gerencia de proyectos de construcción. - Contratistas con experiencia en construcciones de vías férreas.
OCP 3.4.- Al 2025, crecer anualmente en ventas en 4% medido desde el año 2020.	---	- Infraestructura portuaria para el manipuleo de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante.	- Tecnología para el manipuleo de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante.	- Gestión comercial. - Gestión de operaciones portuarias.
OCP 3.5.- Al 2022, movilizar 1.5 millones de toneladas anuales de carga total, de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante.	---	- Infraestructura portuaria para el manipuleo de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante.	- Tecnología para el manipuleo de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante.	- Gestión comercial. - Gestión de operaciones portuarias.
OCP 3.6.- Al 2025, alcanzar el movimiento de 2.5 millones de toneladas anuales de carga total, de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante.	---	- Infraestructura portuaria para el manipuleo de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante.	- Tecnología para el manipuleo de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante.	- Gestión comercial. - Gestión de operaciones portuarias.
OCP 4.1.- Al 2024, recibir el 10% del total de la carga por contenedores transportada en el Perú.	---	- Infraestructura portuaria para el manipuleo de carga de contenedores.	- Tecnología para el manipuleo de carga de contenedores.	- Gestión comercial - Gestión de operaciones portuarias.
OCP 4.2.- Al 2025, crecer anualmente en ventas en 5% medido desde el año 2023.	---	- Infraestructura portuaria para el manipuleo de carga de contenedores.	- Tecnología para el manipuleo de carga de contenedores.	- Gestión comercial - Gestión de operaciones portuarias.
OCP 4.3.- Al 2022, implementar un sistema especializado de informática y control de carga y descarga de contenedores.	USD 4 millones	- Redes de comunicación. - Infraestructura informática.	- Tecnología de sistemas de información y control de carga y descarga de contenedores.	- Competencia en gerencia de proyectos de implementación de sistemas informáticos. - Personal especializado en sistemas de información portuarios. - Gestión de operaciones portuarias.
OCP 4.4.- Al 2023, movilizar 200 mil TEU anuales.	---	- Infraestructura portuaria para el manipuleo de carga de contenedores.	- Tecnología para el manipuleo de carga de contenedores.	- Gestión comercial - Gestión de operaciones portuarias.
OCP 4.5.- Al 2025, alcanzar el movimiento de 400 mil TEU anuales.	---	- Infraestructura portuaria para el manipuleo de carga de contenedores.	- Tecnología para el manipuleo de carga de contenedores.	- Gestión comercial - Gestión de operaciones portuarias.
OCP 5.1.- Para el año 2017, desarrollar y presentar propuesta al MTC para que el Puerto de Chancay sea considerado como parte del recorrido en el lado peruano del tren bioceánico Perú-Brasil.	---	---	- Técnica para el diseño de vías férreas.	- Competencia en gerencia de proyectos. - Equipo especializado para elaboración de propuesta. - Competencias en gestiones logísticas.
OCP 5.2.- Para el año 2018, desarrollar e implementar un plan comercial para captar carga de importación y exportación desde y hacia Brasil transportada por el corredor interoceánico	---	---	---	- Gestión comercial. - Competencias en gestiones logísticas. - Competencia en comercio exterior.

Objetivos de Corto Plazo	Recursos financieros	Recursos físicos	Recursos tecnológicos	Recursos humanos
OCP 5.3.- Para el año 2022, recibir el 5% de toda la carga transportada vía terrestre desde y hacia Brasil.	---	- Infraestructura portuaria.	- Tecnología para el manipuleo de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante. - Tecnología para el manipuleo de carga de contenedores.	- Gestión de operaciones portuarias.
OCP 5.4.- Para el año 2025, alcanzar la recepción del 10% de toda la carga transportada vía terrestre desde y hacia Brasil.	---	- Infraestructura portuaria.	- Tecnología para el manipuleo de carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante. - Tecnología para el manipuleo de carga de contenedores.	- Gestión de operaciones portuarias.
OCP 6.1.- Para el 2018, completar la adquisición de terrenos para la implementación de la ZAL.	USD 20 millones	- Espacios terrestres disponibles.	---	- Gestión comercial para adquisición inmobiliaria.
OCP 6.2.- Para el 2019, obtener los permisos necesarios ante las entidades gubernamentales pertinentes para la operación de la ZAL.	---	---	---	- Gestión en tramitación de permisos gubernamentales. - Competencia en gerencia de proyectos de construcción.
OCP 6.3.- Para el 2021, implementar 23 hectáreas de la ZAL.	USD 400 millones	- Espacios terrestres disponibles. - Maquinaria de construcción. - Equipamiento para oficinas administrativas, servicios logísticos, instalaciones industriales e instalaciones comerciales.	- Técnica para el diseño de construcciones industriales y comerciales. - Técnicas para construcciones industriales y comerciales. - Tecnología para actividades logísticas e industriales.	- Contratistas con experiencia en construcciones industriales y comerciales. - Gestión comercial para la captación de usuarios de la ZAL. - Competencia en gestiones administrativas. - Competencias en gestiones logísticas. - Competencia en gerencia de proyectos de construcción.
OCP 6.4.- Para el 2021, implementar 22 hectáreas adicionales de la ZAL completando en total 45 hectáreas.	USD 400 millones	- Espacios terrestres disponibles. - Maquinaria de construcción. - Equipamiento para oficinas administrativas, servicios logísticos, instalaciones industriales e instalaciones comerciales.	- Técnica para el diseño de construcciones industriales y comerciales. - Técnicas para construcciones industriales y comerciales. - Tecnología para actividades logísticas e industriales.	- Contratistas con experiencia en construcciones industriales y comerciales. - Gestión comercial para la captación de usuarios de la ZAL. - Competencia en gestiones administrativas. - Competencias en gestiones logísticas.

terminal de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante, y la Sub-Gerencia de Terminal de Contenedores. Esto es necesario ya que las labores operativas para cada tipo de carga son diferentes y requieren especialización.

De las gerencias consideradas se debe indicar que las más importantes para la operación del puerto son la Gerencia de Operaciones, Gerencia de Protección y Seguridad, y Gerencia de Mantenimiento. Por otro lado, la organización, la cual se ha planteado como funcional, en realidad es mixta pues combina la estructura funcional con la matricial, ya que las Gerencias de Administración y Logística, Recursos Humanos, Finanzas y de Asuntos Socioambientales dan soporte a toda la organización de manera transversal.

De forma alineada con la estrategia de desarrollo del servicio portuario se ha considerado una Gerencia de Planeamiento con una Sub-Gerencia de Proyectos encargada de llevar a cabo el planeamiento y ejecución de las diferentes etapas de crecimiento del Puerto de Chancay en base a competencias de gestión de proyectos. También como parte de la Gerencia de Planeamiento, y en el mismo sentido con la estrategia del desarrollo de una Zona de Actividad Logística, se tiene la Sub-Gerencia de Desarrollo de la ZAL. Otra opción respecto al desarrollo de la ZAL ha consistido en crear una organización subsidiaria del Puerto de Chancay, con su propia estructura, no sólo para su desarrollo sino también para lograr su operación. Esta alternativa será optada de forma segura cuando la ZAL crezca de tal manera que requiera funciones y recursos propios, los cuales, por su naturaleza y enfoque, difieren de los requeridos para la operación de los terminales portuarios.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Los factores estratégicos del medio ambiente, ecología y responsabilidad social actualmente desempeñan un rol importante para el desarrollo de cualquier proyecto, más aun tratándose de un puerto.

Tabla 23

Políticas para Estrategias

Estrategias	Políticas							
	P1.- Mantener buenas relaciones con la comunidad de Chancay.	P2.- Realizar todas las actividades con conciencia de responsabilidad social.	P3.- Cumplir con los estándares de seguridad y medio ambiente.	P4.- Fomentar la innovación.	P5.- Buscar la mejora continua.	P6.- Promocionar actividades logísticas conexas al puerto.	P7.- Integrar el puerto con la ciudad.	P8.- Promover alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.
E1	Desarrollar mediante un crecimiento por etapas el servicio portuario de carga de gráneles sólidos y líquidos, carga general, carga rodante y carga contenedorizada con capacidad para naves <i>super post panamax</i> .	X	X	X	X	X	X	
E2	Desarrollar la zona de actividades logísticas.	X	X	X	X	X	X	
E3	Generar alianza entre gobierno regional, MTC y empresa privada para el desarrollo de vía férrea con conexión con el Ferrocarril del Centro.							X
E4	Proponer al MTC que el Puerto de Chancay sea considerado como parte del recorrido en el lado peruano del tren bioceánico Perú-Brasil.							X
E5	Diseñar y construir instalaciones, equipamiento y procesos portuarios según estándares internacionales de alta eficiencia para ser competitivos en el sistema portuario nacional.	X	X	X	X		X	
E7	Generar alianza con el gobierno local para planificar y desarrollar los servicios locales complementarios necesarios por el puerto.	X	X	X		X	X	X
E8	Desarrollar un plan para el desarrollo de la localidad de Chancay que tenga en cuenta sus intereses y que incluya aspectos de comunicación, capacitación laboral, ayuda social, entre otros.	X	X				X	X

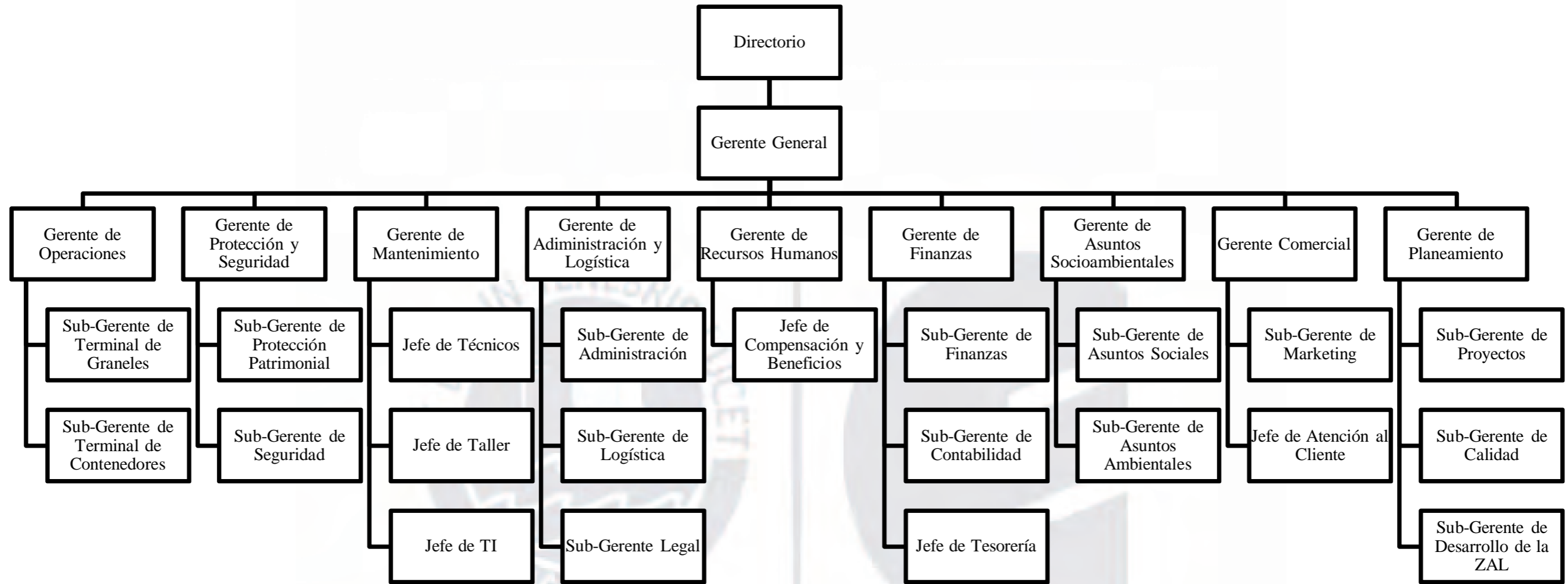


Figura 16. Organigrama funcional propuesto.

Se han identificado como los principales problemas ambientales del distrito de Chancay a la contaminación del agua del mar, del agua superficial, del aire y del suelo por residuos tanto sólidos como líquidos. De todos estos, se han detectado dos puntos críticos de riesgo de contaminación por el Puerto de Chancay, (a) el humedal de Santa Rosa, y (b) el medio acuático de la bahía de Chancay. Por un lado, el humedal de Santa Rosa, que tiene un área aproximada de 32 Ha y se encuentra a una altitud máxima de 10 msnm ubicado al sur del puerto, actualmente presenta un alto grado de contaminación debido a que es receptor de colectores de aguas servidas, sin embargo la población de Chancay tiene una especial sensibilidad respecto a la conservación de esta área. Por otro lado, el medio acuático de la bahía de Chancay actualmente presenta niveles elevados de contaminación originados fundamentalmente en las temporadas de pesca por las plantas de procesamiento industrial de harina de pescado existentes en la zona, lo cual conlleva gravedad por cuanto disminuye a niveles críticos la concentración de oxígeno disuelto que altera sensiblemente la calidad del agua (Municipalidad Distrital de Chancay, 2009).

En lo que respecta al Puerto de Chancay, es muy importante que durante su construcción y operación se apliquen los más altos estándares de respeto al medio ambiente, demostrando a la población que sus actividades no conllevarán niveles de contaminación adicionales a los ya mencionados. Además se elaborará un plan de manejo ambiental más amplio que considere acciones para mitigar o eliminar los posibles efectos negativos medioambientales del Puerto de Chancay en el suelo, aire, agua y elementos biológicos tanto acuáticos como terrestres. Cabe mencionar que MTC (2013b) indicó que el estudio de impacto ambiental de la primera etapa del proyecto de TPCH fue aprobado.

De otro lado, cabe destacar que el PDU-Chancay 2008 - 2018 plantea la estrategia de competitividad territorial y equidad social, por lo que considera de mucha importancia la dotación y/o ampliación de los servicios básicos así como el equipamiento social en el

distrito con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población (Municipalidad Distrital de Chancay, 2009). En ese sentido, se considera que el Puerto de Chancay colaborará en la consecución de dicho fin al incrementar la competitividad de Chancay reflejándose ello directamente en el bienestar de los habitantes de las áreas de influencia.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para las organizaciones los trabajadores resulta clave en la implementación de un plan estratégico ya que estos son quienes llevan a cabo las acciones requeridas para el logro de los objetivos de largo plazo y por ende, para alcanzar la visión. Entonces, se requieren empleados competitivos, preparados y motivados. El Puerto de Chancay deberá reclutar de forma cuidadosa a sus colaboradores y se les debe comunicar correctamente la visión y misión para que guíen su accionar en el mismo sentido dentro de la compañía.

Así mismo la Gerencia de Recursos Humanos se encargará de llevar a cabo programas de retención, establecimiento de sueldos competitivos, sesiones de capacitación, planes de sucesión, evaluaciones por desempeño en función a objetivos, y gestión de ascensos. Esto también colaborará con la motivación y el compromiso del personal, así como con su interés para que la organización alcance sus objetivos de largo y corto plazo.

7.7 Gestión del Cambio

En general, el proceso de implementación genera transformaciones estructurales, y algunas veces culturales, por lo cual se deben desarrollar acciones claves para que el cambio se implemente de manera adecuada. Para el caso de la implementación del plan estratégico del Puerto de Chancay se prevé poca resistencia al cambio dentro de la organización ya que no existe todavía una empresa en operación para efectuar tal hecho, sino que es una firma que recién empieza a funcionar y en consecuencia el personal no tiene mayor referencia al respecto.

En todo caso, se debe considerar la situación de una organización nueva y en crecimiento, la cual empezando de no tener ninguna operación, llegará a ser en 10 años un puerto de importancia a nivel nacional, según lo planteado por la visión. Esto de por sí representa una transformación a la que los trabajadores se verán expuestos. Entonces, se vuelve necesario el liderazgo de los gerentes para motivar a sus subalternos, junto con la Jefatura de Gestión del Talento, y la orientación suficiente en la realización de las labores, además de comunicar correctamente los avances del desarrollo del puerto y de qué manera estos van permitiendo cumplir con los objetivos de corto plazo.

7.8 Conclusiones

La etapa de implementación del proceso estratégico empezó con la definición de OCP claros y verificables, los cuales permitirán el cumplimiento de los OLP. Luego se asignaron los recursos necesarios a cada OCP con la finalidad que estos puedan ejecutarse. Además se definieron las políticas generales para las estrategias retenidas así como la estructura, el manejo de la responsabilidad social y la gestión de cambio que se pretende desarrollar en el Puerto de Chancay.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

8.1.1 Aprendizaje y crecimiento interno

El OCP del Puerto de Chancay incorporado en esta perspectiva es el relacionado al sistema especializado de informática para control de carga y descarga, el cual resulta necesario para la correcta manipulación de contenedores y por ello contribuirán significativamente a lograr las demás perspectivas.

8.1.2 Procesos

Los OCP del Puerto de Chancay incluidos en esta perspectiva son los referentes al desarrollo de infraestructura del terminal portuario, la ZCI y la ZAL, los cuales aportarán a conseguir las perspectivas tanto de clientes como de finanzas.

8.1.3 Clientes

Los OCP del Puerto de Chancay incorporados en esta perspectiva son los relacionados con la realización de acuerdos con algunas empresas para brindarles servicios portuarios, la participación de mercado así como la recepción de carga desde y hacia Brasil, los que ayudarán de manera importante a lograr la perspectiva de finanzas.

8.1.4 Finanzas

Los OCP del Puerto de Chancay incluidos en esta perspectiva son los referidos al crecimiento anual en ventas, porque reflejan si la estrategia está funcionando para brindar beneficios que resulten tangibles a los accionistas.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* se construyó a partir de los Objetivos de Corto Plazo que fueron definidos, los mismos que se distribuyeron en las cuatro perspectivas correspondientes (ver Tabla 24).

Tabla 24

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva financiera	Indicador	Unidades
Perspectiva de finanzas		
OCP 3.4.- Al 2025, crecer anualmente en ventas en 4% medido desde el año 2020.	Incremento anual en ventas con respecto al año anterior.	Porcentaje
OCP 4.2.- Al 2025, crecer anualmente en ventas en 5% medido desde el año 2023.	Incremento anual en ventas con respecto al año anterior.	Porcentaje
Perspectiva de clientes		
OCP 3.1.- Al 2018, establecer acuerdos con Contilatin del Perú S.A., San Fernando S.A. y ADM Andina Perú S.R.L. para la importación del 75% de su demanda de maíz amarillo duro y soya (gráneles sólidos).	Participación de mercado.	Porcentaje de participación
OCP 3.2.- Al 2022, movilizar el 30% de importación de carga rodante a nivel nacional.	Participación de mercado.	Porcentaje de participación
OCP 3.3.- Al 2023, implementar la conexión ferroviaria entre el Puerto de Chancay y el Ferrocarril del Centro.	Kilómetros de vía férrea construida con respecto a kilómetros requeridos.	Porcentaje
OCP 3.5.- Al 2022, movilizar 1.5 millones de toneladas anuales de carga total, de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante.	Carga movilizada con respecto a meta.	Porcentaje
OCP 3.6.- Al 2025, alcanzar el movimiento de 2.5 millones de toneladas anuales de carga total, de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante.	Carga movilizada con respecto a meta.	Porcentaje
OCP 4.1.- Al 2024, recibir el 10% del total de la carga por contenedores transportada en el Perú.	Participación de mercado.	Porcentaje de participación
OCP 4.4.- Al 2023, movilizar 200 mil TEU anuales.	Carga movilizada con respecto a meta.	Porcentaje
OCP 4.5.- Al 2025, alcanzar el movimiento de 400 mil TEU anuales.	Carga movilizada con respecto a meta.	Porcentaje
OCP 5.1.- Para el año 2017, desarrollar y presentar propuesta al MTC para que el Puerto de Chancay sea considerado como parte del recorrido en el lado peruano del tren bioceánico Perú-Brasil.	Inclusión de Chancay en el recorrido del tren bioceánico Perú-Brasil.	Unidad
OCP 5.2.- Para el año 2018, desarrollar e implementar un plan comercial para captar carga de importación y exportación desde y hacia Brasil transportada por el corredor interoceánico Amazonas Centro del IIRSA.	Participación de mercado.	Porcentaje de participación
OCP 5.3.- Para el 2022, recibir el 5% de toda la carga transportada vía terrestre desde y hacia Brasil.	Participación de mercado.	Porcentaje de participación
OCP 5.4.- Para el 2025, alcanzar la recepción del 10% de toda la carga transportada vía terrestre desde y hacia Brasil.	Participación de mercado.	Porcentaje de participación
Perspectiva de procesos		
OCP 1.1.- Al 2017, implementar un primer amarradero con dos grúas fijas verticales de 600 toneladas por hora de capacidad cada una, dos fajas transportadoras y equipamiento para la recepción, almacenamiento y distribución de gráneles sólidos y gráneles líquidos.	Avance de obra.	Porcentaje
OCP 1.2.- Al 2017, implementar una zona de almacenamiento de carga rodante de 2.0 hectáreas, una primera zona de almacenamiento de gráneles sólidos de 1.0 hectárea y una primera zona de almacenamiento de gráneles líquidos de 1.0 hectárea. También construir el viaducto subterráneo que conecta la Zona Operativa con la Zona del Complejo de Ingreso e implementar el 50% de la Zona del Complejo de Ingreso.	Avance de obra.	Porcentaje
OCP 1.3.- Al 2019, implementar un segundo amarradero adicional con dos grúas fijas verticales más de 600 toneladas por hora de capacidad cada una.	Avance de obra.	Porcentaje
OCP 1.4.- Al 2019, implementar una segunda zona de almacenamiento de gráneles sólidos de 1.0 hectárea y una segunda zona de almacenamiento de gráneles líquidos de 1.0 hectárea.	Avance de obra.	Porcentaje
OCP 2.1.- Al 2022, implementar dos amarraderos con tres grúas pórtico del tipo <i>post panamax</i> cada uno.	Avance de obra.	Porcentaje
OCP 2.2.- Al 2022, implementar una zona de almacenamiento de contenedores equipada de 11 hectáreas.	Avance de obra.	Porcentaje
OCP 2.3.- Al 2023, implementar al 100% la Zona del Complejo de Ingreso.	Avance de obra.	Porcentaje
OCP 6.1.- Para el 2018, completar la adquisición de terrenos para la implementación de la ZAL.	Área de terrenos comprados con respecto a área requerida.	Porcentaje
OCP 6.2.- Para el 2019, obtener los permisos necesarios ante las entidades gubernamentales pertinentes para la operación de la ZAL	Cantidad de permisos obtenidos con respecto a cantidad de permisos necesarios.	Porcentaje
OCP 6.3.- Para el 2021, implementar 23 hectáreas de la ZAL.	Área implementada con respecto a área requerida.	Porcentaje
OCP 6.4.- Para el 2025, implementar 22 hectáreas adicionales de la ZAL completando en total 45 hectáreas.	Área implementada con respecto a área requerida.	Porcentaje
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno		
OCP 4.3.- Al 2022, implementar un sistema especializado de informática y control de carga y descarga de contenedores.	Avance de implementación	Porcentaje

8.3 Conclusiones

Para alcanzar los objetivos planteados, en búsqueda de lograr la visión, es importante la revisión constante de las estrategias con la finalidad de asegurar que sean consecuentes con los cambios que podrían ocurrir interna y externamente en el Puerto de Chancay. Al usar los indicadores considerados en el Tablero de Control Balanceado se logra medir el desempeño de las estrategias y efectuarles a éstas los cambios o ajustes que sean necesarios en caso no estén logrando los resultados esperados.



Capítulo IX: Competitividad del Puerto de Chancay

9.1 Análisis Competitivo del Puerto de Chancay

Para realizar un análisis competitivo se debe definir un criterio de medición en base al cual se puedan realizar comparaciones entre los puertos que son considerados competencia directa al Puerto de Chancay. MTC (2005) expresó que para efectuar la medición del grado de competitividad entre puertos debían considerarse tres factores: (a) la situación geográfica, (b) las condiciones físicas e infraestructurales, y (c) las condiciones de explotación, los cuales estaban compuestos de diversos criterios (ver Tabla 25).

Tabla 25

Factores Claves para el Análisis de Competencia Interportuaria

Factor	Criterio a evaluar	Evaluación		
		Bueno	Regular	Deficiente
Situación geográfica	Proximidad a rutas marítimas	Próximo a dos rutas	Próximo a una ruta	Ninguna
	Proximidad o buena accesibilidad a los centros de producción y consumo	Accesibilidad a las vías nacionales y regionales. Conexión con centros de producción y consumo	Accesibilidad a vías regionales y regular conexión como centro de producción y consumo	Mala accesibilidad a centro de producción y consumo
Condiciones físicas e infraestructurales	Calado	Mayor a 10 m	Entre 8 y 10 m	Menor a 8 m
	Superficies terrestres	Mayor a 150 ha	Entre 80 y 150 ha	Menor a 80 ha
Condiciones de explotación	Ausencia de limitaciones infraestructurales	Ausencia de dragado para mejorar profundidad marinas y buenas condiciones para las operaciones	Necesidad de dragado y protección para la operaciones	Condiciones naturales limitan la mejora en profundidad y protección
	Conexiones con el área de influencia	Alta densidad de tránsito (superior a 7500 solicitudes para empleo de servicios)	Mediana densidad de tránsito (entre 2500 a 7500 solicitudes para empleo de servicios).	Baja densidad de tránsito (inferior a 2500 solicitudes para empleo de servicios).
Condiciones de explotación	Frecuencia de líneas regulares	Frecuencia quincenal	Frecuencia mensual	Frecuencia trimestral
	Calidad y disponibilidad de servicios	Tiempo de espera de nave no más de 1 hora y tiempo de trabajo promedio menor a 1.5 días.	Tiempo de espera de nave no más de 1 y 3 horas y tiempo de trabajo promedio entre 1.5 a 3 días.	Tiempo de espera de nave más de 3 horas y tiempo de trabajo promedio mayor a 3 días.
	Ausencia de barreras administrativas	Control de inspección a la mercancía (aduanas) menos de 5 días	Control e inspección a la mercadería (aduanas) entre 5 y 9 días	Control e inspección a la mercadería (aduanas) más de 9 días
	Estabilidad socio-laboral	2 días de paralización al año.	2 a 10 días de paralización/año	Más de 10 días de paralización/año
	Costo de escala competitiva	costos portuarios menos de 10%	Costos portuarios entre 10% y 20%	Costos portuarios mayor al 20%

Nota. Adaptado de “Plan nacional de desarrollo portuario”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2005.

Recuperado de

http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_1_id=58646&folderId=13954&name=DLFE-3352.pdf

Tabla 26

Valoración Cualitativa de los Atributos de Competencia Interportuaria

Factores	Criterio a evaluar	Evaluación			
		P. de Paíta	P. de Chimbote	P. de Callao	P. de Chancay
Situación geográfica	Proximidad a rutas marítimas	Regular	Regular	Regular	Regular
	Proximidad o buena accesibilidad a centros de producción y consumo	Regular	Regular	Bueno	Bueno
Condiciones físicas e infraestructurales	Calado	Regular	Regular	Bueno	Bueno
	Superficies terrestres	Regular	Regular	Bueno	Bueno
	Ausencia de limitaciones infraestructurales	Regular	Regular	Regular	Regular
Condiciones de explotación	Conexiones con el área de influencia	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
	Frecuencia de líneas regulares	Bueno	Regular	Regular	---
	Calidad y disponibilidad de servicios	Bueno	Regular	Regular	---
	Ausencia de barreras administrativas	Bueno	Bueno	Bueno	---
	Estabilidad socio-laboral	Regular	Regular	Regular	---
	Costo de escala competitiva	Deficiente	Deficiente	Deficiente	---

Nota. Adaptado de “Plan nacional de desarrollo portuario”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2005. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=58646&folderId=13954&name=DLFE-3352.pdf

La valoración cualitativa efectuada (ver Tabla 26) permite ver que el Puerto de Chancay tiene buena valoración para los criterios de proximidad o buena accesibilidad a centros de producción y consumo, calado, superficies terrestres, conexiones con el área de influencia, y regular valoración para los criterios de proximidad a rutas marítimas y ausencia de limitaciones infraestructurales. Estos criterios corresponden a ventajas comparativas de los puertos, lo que significa que el Puerto de Chancay en relación con sus futuros competidores presenta una posición ligeramente superior a algunos de estos.

Por otro lado, el grupo de criterios considerados para el factor de condiciones de explotación corresponden en general a ventajas competitivas. Es en este último factor que no se valora al Puerto de Chancay, ya que en la actualidad no realiza operaciones, lo cual no permite compararlo con sus futuros competidores.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto de Chancay

Para el Puerto de Chancay es importante alcanzar los OLP mediante la implementación de sus siete estrategias retenidas, lo cual le permitirá obtener ventajas competitivas que le otorguen una buena calificación de competencia interportuaria en el año 2025 (ver Tabla 27), después de implementar el presente plan estratégico.

Tabla 27

Evaluación Cualitativa de la Competitividad del Puerto de Chancay

Factor	Criterio a evaluar	Evaluación	
		Antes de implementar el plan estratégico	Después de implementar el plan estratégico
Situación geográfica	Proximidad a rutas marítimas	Regular	Regular
	Proximidad o buena accesibilidad a centros de producción y consumo	Bueno	Bueno
Condiciones físicas e infraestructurales	Calado	Bueno	Bueno
	Superficies terrestres	Bueno	Bueno
	Ausencia de limitaciones infraestructurales	Regular	Regular
	Conexiones con el área de influencia	Bueno	Bueno
Condiciones de explotación	Frecuencia de líneas regulares	---	Bueno
	Calidad y disponibilidad de servicios	---	Bueno
	Ausencia de barreras administrativas	---	Bueno
	Estabilidad socio-laboral	---	Bueno
	Costo de escala competitiva	---	Bueno

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

D'Alessio (2013) señaló que un clúster se componía de un conjunto de organizaciones que no son necesariamente todas de la misma industria, sino de sectores relacionadas entre sí, los cuales atienden una demanda solicitante de un producto o un conjunto de productos.

La descripción señalada aplica para la ZAL, la cual está definida como la parte de la zona portuaria en la que se autoriza el desarrollo de actividades y servicios de valor agregado, complementarios o conexos a las mercancías, sin cambiar la naturaleza del bien. La ZAL es

una zona industrial de actividades económicas, relativamente diferenciada del resto de áreas portuarias en donde se permiten actividades de almacenamiento, embalaje, reembalaje, precintado, empaquetado, rotulado, pesaje, control de calidad, fraccionamiento o lotización y redistribución. Dicho esto, cabe recordar que APN (2012) indicó que impulsaba la creación de las zonas de actividades logísticas según el plan de desarrollo portuario nacional.

El Puerto de Chancay será el único puerto del Perú que contará con una ZAL desde el inicio de sus operaciones, la cual irá creciendo paralelamente al desarrollo del puerto según sus diversas etapas de ampliación. Adicionalmente se prevé potencial de desarrollo de actividades económicas fuera de la ZAL, las que también se integrarían al clúster alrededor del Puerto de Chancay. Estas actividades se representarían a través transporte de mercadería y personal, servicios de mantenimiento de maquinarias, proveedores de maquinarias y equipos, proveedores de servicios auxiliares, empresas de consumo masivo, empresa de hidrocarburos, empresas industriales, centros de formación profesional y técnica, entre otros.

Adicionalmente, se debe considerar el potencial clúster que se podría formar con el Puerto del Callao. Esto es debido a la cercanía del Puerto de Chancay con este puerto y también por el carácter complementario del Puerto de Chancay para el Puerto del Callao. Entonces se tendrían dos organizaciones independientes operando en la misma cadena de valor y geográficamente concentradas, cumpliendo así la definición de clúster. Inclusive el clúster no se limitaría solo a la relación entre los dos puertos sino a todas las actividades conexas a estos formando un gran clúster logístico incluyendo al aeropuerto internacional Jorge Chávez, las empresas que se dedican a brindar servicios de agenciamiento marítimo y aéreo, carga y descarga de mercancías, tramitación aduanera, consolidación y desconsolidación de cargas, manejo de depósitos, y transporte y distribución interna de mercancías (marítima y aérea) dentro de la operación logística tanto para la importación o la exportación.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La construcción del Puerto de Chancay y la ZAL, los que vendrán a formar un clúster, beneficiará directamente al SPN, al crecimiento de la región Lima Provincias y al desarrollo del Perú.

El clúster alrededor del Puerto de Chancay posee una ventaja estratégica de conectividad vial por ubicarse a 80 km al norte de Puerto de Callao y a 70 km del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y contar además con acceso directo a la carretera Panamericana Norte. Asimismo la infraestructura portuaria y la ZAL estarán unidas mediante un viaducto subterráneo de sólo 2 km, el cual también evitará los problemas de tráfico vehicular por el traslado de vehículos de carga pesada, problema que padece el Puerto de Callao por la saturación de sus vías de acceso.

A diferencia de otros puertos, el Puerto de Chancay cuenta con zonas cercanas disponibles para el desarrollo de la ZAL y otras actividades económicas conexas y además no se prevé restricciones al acceso de servicios públicos tales como energía eléctrica, agua y desagüe. Cabe resaltar que la autoridad municipal de Chancay se muestra a favor del desarrollo del Puerto, lo cual es un punto de partida favorable para lograr una buena relación de la ciudad con el puerto.

Finalmente, el clúster logístico formado con el Puerto del Callao representará una ventaja competitiva y estratégica importante frente a los otros puertos del país y de Sudamérica al tener consolidado en un área geográfica infraestructura portuaria moderna, un aeropuerto internacional, y carreteras con acceso regional y nacional. El clúster logístico tendría el potencial de llegar a constituirse como un hub en el Pacífico sur, sin embargo para lograrlo requerirá la conexión ferroviaria entre ambos puertos.

9.5 Conclusiones

La implementación de las estrategias retenidas definidas en el plan estratégico, las cuales se enfocan a lograr eficiencia operativa y el desarrollo de infraestructura portuaria y la ZAL, darán como resultado que el Puerto de Chancay logre un nivel de competitividad que le permita posicionarse como un puerto de importancia a nivel nacional. Esto también permitirá el incremento de la competitividad de la Región Lima Provincias así como del Perú.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El PEI del Puerto de Chancay reúne de manera detallada los diversos elementos considerados en el proceso de planeamiento estratégico. La elaboración de este cuadro resumen es necesario para plasmar lo más relevante del planeamiento y de ese modo facilitar el seguimiento de su implementación (ver Tabla 28).

10.2 Conclusiones Finales

1. Para la visión del Puerto de Chancay se ha definido una meta que se desea alcanzar al 2025 y que es importante cumplir para el desarrollo del Perú, mientras que para su misión se han descrito las actividades que se realizarán para el cumplimiento de los objetivos trazados. Los valores y el código de ética son las bases que las personas deben usar para llevar a cabo el proceso que permita el éxito de la visión propuesta. La visión, misión, valores y código de ética van a guiar y normar el accionar del Puerto de Chancay.
2. De la evaluación externa mediante la MEFE se obtiene que el Puerto de Chancay no está neutralizando sus amenazas, ni potenciando sus fortalezas y tampoco aprovechando sus oportunidades. Consecuentemente, se han desarrollado estrategias para revertir esta situación que permitan posicionar al Puerto de Chancay como un competidor importante en la industria portuaria nacional.
3. De la evaluación interna, mediante la MEFI, se obtiene que el Puerto de Chancay tiene un gran potencial, a través de sus ventajas comparativas, para convertirse en un puerto multipropósito de importancia a nivel nacional que pueda ayudar a disminuir el actual déficit de infraestructura portuaria del Perú. Para explotar este potencial se requiere desarrollar infraestructura nueva y moderna la cual requiere una fuerte inversión privada

ya que el Estado, por medio de la APN, no ha considerado al Puerto de Chancay como parte de su plan de desarrollo portuario.

4. Los OLP del Puerto de Chancay están alineados a su visión y misión, y además están basados en: (a) sus intereses, (b) su potencial, y (c) sus principios cardinales. Estos objetivos son ambiciosos pero realizables. Se ha definido seis objetivos de largo plazo con los que se pretende cumplir con la visión del Puerto de Chancay, tres de los cuales están relacionados al desarrollo de infraestructura y los otros tres relacionados a participación de mercado.
5. Las estrategias propuestas para el Puerto de Chancay son del tipo (a) intensivas de desarrollo de producto, por la infraestructura nueva a construir con el terminal portuario y la Zona de Actividades Logísticas, (b) de integración vertical hacia adelante, por el desarrollo de la vía férrea que conecte el Puerto de Chancay con el Ferrocarril del Centro, y (c) interna específica por las alianzas que se deben generar con el gobierno local para la integración del puerto con la ciudad.
6. Se han definido 26 OCPS, claros y verificables, que permitirán el cumplimiento de los OLP.
7. Mediante los indicadores considerados en el Tablero de Control Balanceado se logrará medir el desempeño de las estrategias y efectuarles los cambios o ajustes que sean necesarios en caso no estén logrando los resultados esperados.
8. El desarrollo del Puerto de Chancay tendrá un carácter descentralizador debido a que sería un complemento al Puerto del Callao, el cual en un futuro no podrá atender totalmente la demanda proyectada de recepción de carga debido a la limitada disponibilidad geográfica para ampliar su infraestructura. Otra desventaja del Puerto del Callao es la saturación de sus vías de acceso, por lo que el Puerto de Chancay será una

alternativa rentable por su favorable conectividad vial con acceso directo a la carretera Panamericana Norte.

9. Una facilidad importante del Puerto de Chancay es la disponibilidad de áreas cercanas al terminal portuario para el desarrollo de la ZAL. El desarrollo de ésta representará una gran diferenciación y ventaja competitiva respecto a los demás puertos del Perú.
10. La población del distrito de Chancay se beneficiará con la construcción y operación del terminal portuario así como la ZAL mediante el acceso a mejores alternativas de empleo. Sin embargo, los habitantes necesitarán capacitación profesional y técnica para desempeñarse correctamente en las actividades que sean requeridas.
11. Para lograr la completa accesibilidad multimodal del Puerto de Chancay se requiere la implementación de la conexión ferroviaria entre Chancay y el Ferrocarril del Centro. Esto ampliará la zona de influencia del Puerto de Chancay a la totalidad de áreas cubiertas por el mencionado ferrocarril, permitiendo el aprovisionamiento logístico de los departamentos de la sierra central a través del Puerto de Chancay. Asimismo, para lograr la óptima complementariedad con el Puerto del Callao, llegando a formar además un clúster logístico en la costa central, se requiere la implementación de la conexión ferroviaria entre ambos puertos.
12. La ubicación geográfica del Puerto de Chancay lo coloca como una alternativa para el intercambio comercial entre Brasil y Asia a través del corredor interoceánico Amazonas Centro del IIRSA. Si bien la primera opción para esto sería el Puerto del Callao, por las limitaciones a futuro que éste presenta, el Puerto de Chancay representa una alternativa importante.

Tabla 28

Plan Estratégico Integral

Misión	Visión						Valores
	De poseer actualmente en el 2016 una infraestructura y actividad portuaria inexistentes, al año 2025 llegar a ser el segundo puerto multipropósito en importancia del Perú, con capacidad para atender naves hasta del tipo post panamax con conectividad interoceánica a Brasil, y ser el primer puerto peruano con una zona de actividades logística, lo que contribuirá a la competitividad de la región Lima Provincias.						
	Objetivo de largo plazo						Principios Cardinales
	Intereses Organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6
1. Desarrollo de un puerto multipropósito siendo un segundo en importancia del Perú. 2. Ser un puerto con conectividad interoceánica con Brasil. 3. Desarrollo de una zona de actividad logística. 4. Mejora de la competitividad de la Región Lima Provincias.	Al 2019, tener infraestructura necesaria para movilizar carga de graneles sólidos, graneles líquidos, carga general y carga rodante con capacidad total de 4.4 millones de toneladas anuales (mantener los muelles existentes).	Al 2023, tener infraestructura necesaria para movilizar carga por contenedores con capacidad total de 700 mil TEU anuales y atender naves hasta del tipo <i>post panamax</i> .	Al 2025, movilizar 2.5 millones de toneladas anuales de carga de graneles sólidos, graneles líquidos, carga general y carga rodante.	Al 2025, movilizar 400 mil TEU anuales.	Al 2025, recibir el 10% de toda la carga transportada vía terrestre desde y hacia Brasil.	Al 2025, tener una zona de actividad logística totalmente implementada y operativa ocupando un área efectiva de 45 hectáreas.	1. Influencias de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos.
Estrategias							
E1. Desarrollar mediante un crecimiento por etapas el servicio portuario de carga de graneles sólidos, graneles líquidos, carga general, carga rodante y carga por contenedores con capacidad para naves <i>post panamax</i> .	X	X	X	X	X	X	1. Mantener buenas relaciones con la comunidad de Chancay. 2. Realizar todas las actividades con conciencia de responsabilidad social. 3. Cumplir con los estándares de seguridad y medio ambiente. 4. Fomentar la innovación. 5. Buscar la mejora continua. 6. Promocionar actividades logísticas conexas al puerto. 7. Integrar el puerto con la ciudad. 8. Promover alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.
E2. Desarrollar zona de actividad de logística.			X	X	X	X	
E3. Establecer alianza entre gobierno regional, MTC y empresa privada para el desarrollo de vía ferroviaria con conexión con el Ferrocarril del Centro.			X	X	X	X	
E4. Desarrollar propuesta para el MTC para que el Puerto de Chancay sea considerado como parte del recorrido en el lado peruano del tren bioceánico Perú-Brasil.			X	X	X	X	
E5. Diseñar y construir instalaciones, equipamiento y procesos portuarios según estándares internacionales de alta eficiencia para ser competitivos en el sistema portuario nacional.	X	X	X	X	X	X	
E7. Establecer alianza con el gobierno local para planificar y desarrollar los servicios locales complementarios necesarios por el puerto.						X	
E8. Desarrollar programas de comunicación, capacitación laboral, ayuda social, entre otros, para el desarrollo de la localidad de Chancay que tenga en cuenta sus intereses.	X	X				X	
Tablero de Control							Código de ética
Perspectiva de finanzas OCP 3.4, Indicador: Incremento anual en ventas con respecto al año anterior. OCP 4.2, Indicador: Incremento anual en ventas con respecto al año anterior.	OCP 1.1.- Al 2017, implementar un primer amarradero con dos grúas fijas verticales de 600 toneladas por hora de capacidad cada una, dos fajas transportadoras y equipamiento para la recepción, almacenamiento y distribución de graneles sólidos y graneles líquidos. OCP 1.2.- Al 2017, implementar una zona de almacenamiento de carga rodante de 2.0 hectáreas, una primera zona de almacenamiento de graneles sólidos de 1.0 hectárea y una primera zona de almacenamiento de graneles líquidos de 1.0 hectárea. También construir el viaducto subterráneo que conecta la Zona Operativa con la Zona del Complejo de Ingreso e implementar el 50% de la Zona del Complejo de Ingreso.	OCP 2.1.- Al 2022, implementar dos amarraderos con tres grúas pórtico del tipo <i>post panamax</i> cada uno. OCP 2.2.- Al 2022, implementar una zona de almacenamiento de contenedores equipada de 11 hectáreas.	OCP 3.1.- Al 2018, establecer acuerdos con Contilatin del Perú S.A., San Fernando S.A. y ADM Andina Perú S.R.L. para la importación del 75% de su demanda de maíz amarillo duro y soya (graneles sólidos). OCP 3.2.- Al 2022, movilizar el 30% de importación de carga rodante a nivel nacional.	OCP 4.1.- Al 2024, recibir el 10% del total de la carga por contenedores transportada en el Perú. OCP 4.2.- Al 2025, crecer anualmente en ventas en 5% medido desde el año 2023.	OCP 5.1.- Para el 2017, desarrollar y presentar propuesta al MTC para que el Puerto de Chancay sea considerado como parte del recorrido en el lado peruano del tren bioceánico Perú-Brasil. OCP 5.2.- Para el 2018, desarrollar e implementar un plan comercial para captar carga de importación y exportación desde y hacia Brasil transportada por el corredor interoceánico Amazonas Centro del IIRSA.	OCP 6.1.- Para el 2018, completar la adquisición de terrenos para la implementación de la ZAL. OCP 6.2.- Para el 2019, obtener los permisos necesarios ante las entidades gubernamentales pertinentes para la operación de la ZAL.	Perspectiva de procesos OCP 1.1, Indicador: Avance de obra. OCP 1.2, Indicador: Avance de obra. OCP 1.3, Indicador: Avance de obra. OCP 1.4, Indicador: Avance de obra. OCP 2.1, Indicador: Avance de obra. OCP 2.2, Indicador: Avance de obra. OCP 2.3, Indicador: Avance de obra. OCP 6.1, Indicador: Área de terrenos comprados con respecto a área requerida. OCP 6.2, Indicador: Cantidad de permisos obtenidos con respecto a cantidad de permisos necesarios. OCP 6.3, Indicador: Área implementada con respecto a área requerida. OCP 6.4, Indicador: Área implementada con respecto a área requerida.
Perspectiva de clientes OCP 3.1, Indicador: Participación de mercado. OCP 3.2, Indicador: Participación de mercado. OCP 3.3, Indicador: Kilómetros de vía férrea construida con respecto a kilómetros requeridos. OCP 3.5, Indicador: Carga movilizada con respecto a meta. OCP 3.6, Indicador: Carga movilizada con respecto a meta. OCP 4.1, Indicador: Participación de mercado. OCP 4.4, Indicador: Carga movilizada con respecto a meta. OCP 4.5, Indicador: Carga movilizada con respecto a meta. OCP 5.1, Indicador: Inclusión de Chancay en el recorrido del tren bioceánico Perú-Brasil. OCP 5.2, Indicador: Participación de mercado. OCP 5.3, Indicador: Participación de mercado. OCP 5.4, Indicador: Participación de mercado.	OCP 1.3.- Al 2019, implementar un segundo amarradero adicional con dos grúas fijas verticales más de 600 toneladas por hora de capacidad cada una. OCP 1.4.- Al 2019, implementar una segunda zona de almacenamiento de graneles sólidos de 1.0 hectárea y una segunda zona de almacenamiento de graneles líquidos de 1.0 hectárea.	OCP 2.3.- Al 2023, implementar al 100% la Zona del Complejo de Ingreso.	OCP 3.3.- Al 2023, implementar la conexión ferroviaria entre el Puerto de Chancay y el Ferrocarril del Centro. OCP 3.4.- Al 2025, crecer anualmente en ventas en 4% medido desde el año 2020. OCP 3.5.- Al 2022, movilizar 1.5 millones de toneladas anuales de carga total, de graneles sólidos, graneles líquidos, carga general y carga rodante. OCP 3.6.- Al 2025, alcanzar el movimiento de 2.5 millones de toneladas anuales de carga total, de graneles sólidos, graneles líquidos, carga general y carga rodante.	OCP 4.3.- Al 2022, implementar un sistema especializado de informática y control de carga y descarga de contenedores. OCP 4.4.- Al 2023, movilizar 200 mil TEU anuales. OCP 4.5.- Al 2025, alcanzar el movimiento de 400 mil TEU anuales.	OCP 5.3.- Para el 2022, recibir el 5% de toda la carga transportada vía terrestre desde y hacia Brasil. OCP 5.4.- Para el 2025, alcanzar la recepción del 10% de toda la carga transportada vía terrestre desde y hacia Brasil.	OCP 6.3.- Para el 2021, implementar 23 hectáreas de la ZAL. OCP 6.4.- Para el 2025, implementar 22 hectáreas adicionales de la ZAL completando en total 45 hectáreas.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno OCP 4.3, Indicador: Avance de implementación.
Recursos							
Estructura Organizacional							
Planes Operacionales							

10.3 Recomendaciones Finales

1. Se sugiere a TPCH la revisión e implementación del plan estratégico realizado de tal modo que el Puerto de Chancay llegue a ser el segundo puerto en importancia en el Perú y así alcance la visión planteada.
2. Implementar una Gerencia Comercial, la cual tendrá la tarea de desarrollar planes de marketing y ventas en los que se resalten las ventajas comparativas y competitivas del Puerto de Chancay para captar la demanda de servicios portuarios existentes en su zona de influencia directa así como para posicionarse como un complemento al Puerto del Callao.
3. Elaborar e implementar un plan comercial para la captación de un socio internacional con amplia experiencia en operaciones de terminales portuarios de contenedores, tales como Dubai Port o APM Terminals.
4. Trabajar de forma conjunta con la Municipalidad Distrital de Chancay para que la construcción y operación del puerto y la ZAL sean consideradas dentro del plan de desarrollo urbano, de tal modo que haya una integración ordenada y sostenible entre estas entidades a fin de lograr una relación armónica de la ciudad con el puerto.
5. Proponer a la Municipalidad Distrital de Chancay y el Gobierno Regional de Lima Provincias la realización de estudios para la creación de zonas industriales dentro de la zona de influencia directa de Puerto de Chancay con el objetivo de incrementar la oferta exportable local con menores costos de transporte terrestre interno.

10.4 Futuro del Puerto de Chancay

A partir del análisis desarrollado durante la elaboración del presente plan estratégico, el futuro del Puerto de Chancay queda plasmado en la visión planteada: “De poseer actualmente en el 2016 una infraestructura y actividad portuaria inexistentes, al año 2025 llegar a ser el segundo puerto multipropósito en importancia del Perú, con capacidad para

atender naves hasta del tipo *post panamax* con conectividad interoceánica a Brasil, y ser el primer puerto peruano con una zona de actividades logística, lo que contribuirá a la competitividad de la región Lima Provincias.”

A través del desarrollo de infraestructura y una competente dirección, el futuro del Puerto de Chancay tendrá sus ventajas comparativas, las cuales actualmente no están siendo capitalizadas, convertidas en ventajas competitivas. Esto se logrará al poner en práctica las estrategias definidas aprovechando las oportunidades del entorno como son el incremento del libre comercio internacional, crecimiento de la integración comercial entre Perú y Brasil y el apoyo del Estado para el desarrollo portuario nacional.

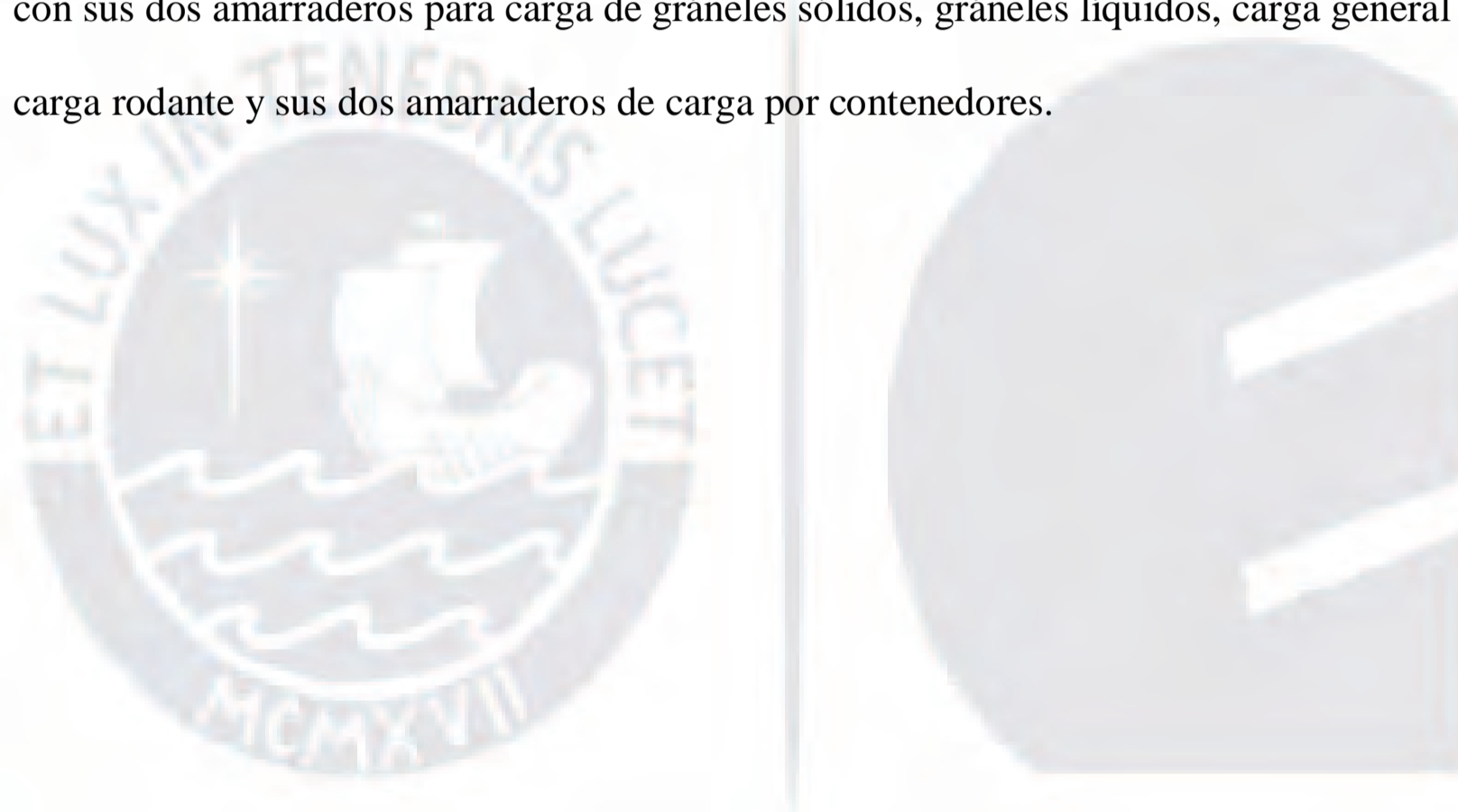


Figura 17. Puerto de Chancay en el 2025.

Tomado de “Plan maestro del proyecto terminal portuario multipropósito de Chancay “ por Terminales Portuarios Chancay S.A., 2012.

El puerto de Chancay será el único puerto privado de uso público en el Perú. Además estará integrado con la ZAL lo que representará mayores ventajas competitivas para el puerto y sus usuarios. En su futuro el Puerto de Chancay estará posicionado como un complemento al Puerto del Callao atendiendo de forma eficiente y descentralizada la demanda creciente de servicios portuarios en la región Centro y Norte del Perú. Finalmente, el Puerto de Chancay tendrá un impacto favorable a la competitividad de la Región Lima Provincias y el Perú.

En la Figura 17 se puede apreciar el Puerto de Chancay según se proyecta en el 2025 con sus dos amarraderos para carga de gráneles sólidos, gráneles líquidos, carga general y carga rodante y sus dos amarraderos de carga por contenedores.



Referencias

Chancay tendrá un complejo portuario de US\$ 1,600 millones. (30 de Agosto de 2014).

Gestión. Lima. Obtenido el 03 de Noviembre del 2015, de

<http://gestion.pe/empresas/chancay-tendra-complejo-portuario-us-1600-millones-2107147>

Decreto Supremo N° 015-2014-DE. Decreto supremo que aprueba el Reglamento del Decreto

Legislativo N° 1147, que regula el fortalecimiento de las Fuerzas Armadas en las competencias de la Autoridad Nacional - Dirección General de Capitanías y Guardacostas, Ministerio de Defensa (2014).

Crisis de Brasil es un factor de riesgo para economía peruana. (03 de Setiembre de 2015). *El*

Comercio. Obtenido el 05 de Setiembre del 2015, de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/crisis-brasil-factor-riesgo-economia-peruana-noticia-1837883>

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (4 de Febrero de 2009). *Memoria Institucional 2009*.

Recuperado el 10 de Enero de 2016, de Autoridad Portuaria Nacional [APN]:

http://www.apn.gob.pe/pdf_global/2015/a90d65e8c0b978c25972639cc856fe3a.pdf

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2011). *Memoria Institucional 2011*. Recuperado el 15

de Noviembre 2015 de

http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_1_id=26815&folderId=27001&name=DLFE-9190.pdf

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (01 de Agosto de 2012). *Plan Nacional de Desarrollo*

Portuario. Recuperado el 12 de Enero de 2016, de Autoridad Portuaria Nacional

[APN]:

http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015/240b2eeab701656882cc1031c4dc8930.pdf

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (18 de Marzo de 2014). *Memoria Institucional 2014*.

Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de Autoridad Portuaria Nacional:

http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_1_id=26815&folderId=27001&name=DLFE-13910.pdf

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2014b). *Resolución de acuerdo de directorio N° 046-2014-APN/DIR Otorgan a Terminales Portuarios Chancay*. Obtenido de

<http://elperuanolegal.blogspot.pe/2014/10/resolucion-de-acuerdo-de-directorio-n.html>

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2014c). *Comunicado N° 001-2014-APN*. Recueprado el 30 de Noviembre del 2015, de

http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_1_id=10429&folderId=3741249&name=DLFE-12301.pdf

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (Enero de 2015). *Memoria 2014*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2015, de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (31 de Mayo de 2015). *Reporte de Inflación Mayo 2015: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*.

Recuperado el 04 de Noviembre del 2015, de

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

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015c). *Reporte de Inflación Setiembre 2015: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*. Recuperado el 03 de

Diciembre del 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>

Banco Mundial. (2014). *PIB (US\$ a precios actuales)*. Obtenido de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>

Blue Pacific Oils. (s.f. de s.f. de s.f.). *Planta Chancay*. Recuperado el 03 de Noviembre de 2015, de Tank Terminals: <http://www.bpotankterminals.com/?x-portfolio=planta-chancay>

Central Intelligence Agency [CIA]. (2015). *The World Factbook*. Recuperado el 20 de Enero de 2016, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>

Centro Nacional de Planificación Estratégica [CEPLAN]. (Julio de 2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado el 28 de Setiembre de 2015, CEPLAN: http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/PLAN_BICENTENARIO_CEPLAN.pdf

CENTRUM Católica Graduate Business School. (2015). *Indice de competitividad regional del Perú*. Lima: CENTRUM Católica.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2015). *Información General de Lima*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, PromPerú: http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_LIMA.PDF

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2015). *Movimiento de contenedores en puertos de América Latina y el Caribe, Ranking 2014*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de CEPAL: <http://www.cepal.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/perfil/noticias/noticias/4/54974/P54974.xml&xsl=/perfil/tpl/p1f.xsl&base=/perfil/tpl/top-bottom.x>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD]. (2014). *El transporte marítimo 2014*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2015, de http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2014_es.pdf

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

De la Torre, A., Didier, T., Ize, A., Lederman, D., & Schmukler, S. (2015). *América Latina y el ascenso del Sur: nuevas prioridades en un mundo cambiante*. Washington D.C.: Banco Mundial.

De Soto, H., Ghersi, E., & Ghibellini, M. (1987). *El otro sendero: La revolución informal*. Bogotá: Oveja Negra.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (21 de Octubre de 2007). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2015, de CENSOS NACIONALES 2007, XI DE POBLACION Y VI DE VIVIENDA.: <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincica y Distrito, 2000-2015*. Obtenido de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informatica [INEI]. (Setiembre de 2014). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Recuperado el 24 de Diciembre de 2015, de INEI https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/1ibro.pdf

Klaus Schwab, World Economic Forum. (Diciembre de 2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Recuperado el 06 de Setiembre de 2015, de World Economic Forum [WEF]: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Loayza, N. (2008). Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. *Estudios Económicos*(15), 43-64.

Maritime and Port Authority of Singapore [MPA]. (2014). *Annual Report 2014*. Obtenido el 05 de Diciembre del 2015, de http://www.mpa.gov.sg/sites/images/pdf_capture/mpa-intergrated-report-2014.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (17 de Enero de 2013). *Playa Puerto Chancay*. Recuperado el 29 de Octubre de 2015, de MINCETUR: http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/OTROS/inventario%20turistico/Ficha.asp?cod_Ficha=1214

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2005). *Plan nacional de desarrollo portuario*. Obtenido el 12 de Diciembre del 2015, de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_1_id=58646&folderId=13954&name=DLFE-3352.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (31 de Diciembre de 2013). *Infraestructura portuaria a nivel nacional: 2013*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2015, de Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]: http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/04_portuaria/infraestructura_portuaria_2013.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2013b). *Resolucion Directoral N° 535-2013-MTC/16*. Obtenido de http://www.mtc.gob.pe/transportes/socioambientales/documentos/2013/R.D.%20N%C2%B0%20535-2013-MTC_16.pdf

Municipalidad Distrital de Chancay. (2009). *Plan de Desarrollo Urbano del Distrito de Chancay 2008 - 2018*. Recuperado el 18 de Enero de 2016, de http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/PDU_MUNICIPALIDADES/CHANCAAY/PDU-CHANCAAY.pdf

Organización de la Naciones Unidas [ONU]. (2015). *World Population Prospects: The 2015 Revision, Key Findings and Advance Tables*. Obtenido de

http://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key_Findings_WPP_2015.pdf

Port of Rotterdam. (2015). *Port infrastructure*. Recuperado el 10 de Enero del 2016, de

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

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2013). *Informe sobre el desarrollo humano 2013. El ascenso del Sur: progreso humano en un mundo diverso*.

Recuperado el 23 de Enero de 2015, de PNUD:

http://www.undp.org/content/dam/venezuela/docs/undp_ve_IDH_2013.pdf

Rocha Valencia, A., & Morales Ruvalcaba, D. E. (2008). El sistema político internacional de postguerra fría y el rol de las potencias regionales mediadoras. *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*, 15(43), 23-75.

Shanghai International Port Group [SIPG]. (2015). *About Port of Shanghai*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de SIPG

<http://www.portshanghai.com.cn/en/channel1/channel11.html>

Shanghai International Port Group [SIPG]. (2015b). *About SIPG*. Obtenido de

<http://www.portshanghai.com.cn/en/channel1/channel12.html>

Terminales Portuarios Euroandinos. (s.f.). *Ubicación de puerto de Paita*. Obtenido de

http://www.puertopaita.com/detalle_notas.php?id=564

The Heritage Foundation. (2015). *2015 Index of economic freedom*. Obtenido el 03 de Enero del 2016, de http://www.heritage.org/index/pdf/2015/book/index_2015.pdf

Lista de Abreviaturas

AMOFHIT	Administración y Gerencia, <i>Marketing</i> y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología.
APEC	<i>Asia Pacific Economic Cooperation</i>
APN	Autoridad Portuaria Nacional
APR	Autoridad Portuaria Regional
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEPLAN	Centro Nacional de Planificación Estratégica
DWT	<i>Deadweight tonnage</i>
ENAPU	Empresa Nacional de Puertos
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas
ICRP	Índice de Competitividad Regional del Perú
IIRSA	Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana
INDECOPI	Instituto Nacional de Defensa de La Competencia y de la Propiedad Intelectual.
IPM	Índice de Pobreza Multidimensional
MBCG	Matriz del Boston Consulting Group
MCPE	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos
MFODA	Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas.
MGE	Matriz de la Gran Estrategia

MIE	Matriz Interna-Externa
MINCETUR	Ministerio del Comercio Exterior y Turismo.
MIO	Matriz de Intereses de la Organización
MPC	Matrices de Perfil Competitivo
MPEYEA	Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción
MPR	Matriz Perfil Referencial
MR	Matriz de Rumelt
MTC	Ministerio de Transporte y Comunicaciones
OCP	Objetivo de Corto Plazo
OLP	Objetivo de Largo Plazo
ONU	Organización de la Naciones Unidas
OSITRAN	Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público
PBI	Producto Bruto Interno
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PDU	Plan de Desarrollo Urbano
PEI	Plan Estratégico Integral
PESTE	Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas
SPN	Sistema Portuario Nacional
SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
TEU	<i>Twenty-foot Equivalent Unit</i>
TLC	Tratado de Libre Comercio
TPCH	Terminales Portuarios Chancay S.A.

TPM	Toneladas de Peso Muerto
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
WEF	<i>World Economic Forum</i>
ZAL	Zona de Actividades Logísticas
ZCI	Zona del Complejo de Ingreso
ZOP	Zona Operativa



Apéndice A: Comunicación personal de Jasón Guillen, Jefe de Mantenimiento de TPCH

“El proyecto total considera un plazo estimado de 20 años para movilizar hasta 8’800,000 de toneladas anuales de carga de gráneles sólidos y líquidos, carga general y carga rodante, y hasta 2’200,000 TEU.”

“Se debe mencionar que el Puerto de Chancay actualmente no presenta infraestructura ni actividad portuaria alguna y únicamente se encuentra en etapa de proyecto por parte de TPCH.”

“Las acciones comerciales se vienen efectuando en base a los potenciales futuros clientes consumidores de gráneles sólidos, como el maíz amarillo duro. Algunos de estos futuros clientes se encuentran ubicados en la zona de influencia del puerto como la empresa San Fernando S.A. que posee una planta de procesamiento de alimento balanceado en el distrito de Chancay. Es así que TPCH ha tenido conversaciones con las empresas San Fernando S.A. y Contilatin del Perú S.A., los mayores importadores de maíz amarillo duro del Perú, para lograr acuerdos para la importación de este granel sólido agroalimentario por el Puerto de Chancay.”

“Por otro lado, como infraestructura del Puerto de Chancay se puede considerar tanto la batimetría natural que puede llegar hasta los 18 m, otra característica favorable de su ubicación es la cercanía a la carretera Panamericana Norte, que con las vías actuales de la ciudad de Chancay tiene una distancia aproximada desde el norte de 2 km y desde el sur de 3 km. Sin embargo, TPCH considera en su proyecto el acceso al puerto a través de un viaducto subterráneo cerrado de 2.3 km. El proyecto considera tres grandes zonas: (a) la Zona Operativa (ZOP), (b) la Zona del Complejo de Ingreso (ZCI), y (c) la Zona de Actividades Logísticas (ZAL), se debe tener en cuenta la conexión vía aérea, ya que se encuentra aproximadamente 70 km del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.”

“En total se estima que la inversión económica para la completa implementación del Puerto de Chancay será de alrededor de US\$ 1,600 millones y de US\$ 1,200 millones para la ZAL.”



Apéndice B: Comunicación personal de Elizabeth Díaz, Teniente Alcaldesa del Distrito de Chancay

“Se debe analizar el posible impacto que tendría el movimiento de carga del puerto en las vías de acceso a la ciudad, el impacto a la pesquería artesanal y el temor por la contaminación relacionada con el movimiento de minerales en el puerto.”

