

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico Aplicado del Puerto de Supe

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

María del Carmen Brenneisen Bustamante

Alex Delgado Fernández

Orlando Luritta Hernández

Marina Otero Lachira

Asesor: Luis Chang Ching

Surco, Febrero de 2016

Agradecimientos

A nuestro asesor, Doctor Luis Chang, por su guía y dedicación, por ser un referente de excelencia y profesionalismo.

A nuestro profesor y director Fernando D'Alessio y a todos nuestros profesores por compartir su conocimiento y experiencia.

A nuestros padres, que nos inspiraron y apoyaron durante este tiempo.

A nuestras familias, por ser compañeros incondicionales de este viaje.

Dedicatorias

A mis padres y mi hermana Adriana por estar en todos los momentos de mi vida y brindarme su apoyo incondicional.

Maria del Carmen Brenneisen,

A mis hijas Daniela y Mariana, mi esposa, mi madre y para aquella persona que me enseñó a perseguir mis sueños: Carlos, mi padre.

Orlando Luritta.

A mis padres.

Alex Delgado.

A Dios, porque sin Él nada hubiera sido posible. Orlando, Daniela y Mariana por darme fuerzas y aliento, mi madre y mi padre quienes son mi impulso para ser mejor cada día.

Marina Otero

Resumen Ejecutivo

El concepto de puertos se ha transformado, los puertos se han convertido en centros logísticos de transporte intermodal de primer orden, en donde se realizan diversas actividades de valor agregado y se consolidan como entes promotores y facilitadores del crecimiento económico y bienestar de las naciones. La presente investigación está orientada a cumplir esta máxima.

El Plan Estratégico Aplicado del Puerto de Supe elaborado a través del modelo secuencial del proceso estratégico propone resolver el problema del uso y desarrollo del puerto de manera sostenible, los autores han brindado una solución no contemplada antes en el Plan Nacional de Puertos: la Coopetitividad Portuaria a través de la creación e integración de la Franja Logística Portuaria del Callao, una propuesta de alcance nacional, que permitirá al Puerto de Supe y aquellos puertos integrantes de la franja a ser un *hub* de referencia en el Pacífico sur.

La transformación del Puerto de Supe requiere de una visión estratégica y de una gestión moderna que consiga convertir al puerto en un eje de desarrollo y obtener beneficios para la comunidad vinculada a través de la concesión. Factores claves como la rentabilidad y la relación ciudad-puerto son esenciales en la propuesta, cuyo propósito es generar una intensa actividad portuaria y ser un eslabón importante dentro de la cadena de suministro portuaria de la región, utilizando de manera eficiente sus recursos y la tecnología. La concesión del puerto, la creación de la Franja Logística Portuaria del Callao y la especialización en el manejo de carga a granel y minerales son los pilares para lograr que el Puerto de Supe avance hacia una situación esperada competitiva y de gran atractivo para sus distintos actores.

Abstract

Today, the concept of ports has been transformed, ports have become the main logistics centers for intermodal transport, where is performed a very important commercial industry and promotes economic growth and welfare of nations. Port of Supe Strategic Plan prepared through the sequential model of the strategic process proposes to solve the problem of the use and development of the port in a sustainable manner, the authors have provided a solution not covered before in the National Plan of Ports: Port competitiveness and cooperation through the creation and integration of the logistics group from Port of Callao, a proposed national level, which will allow Port of Supe to be a reference hub in the south Pacific.

The transformation of Port of Supe requires an strategic vision and modern management to get convert the port into a hub of development and obtain benefits linked through the grant community. Key factors such as profitability and city-port relationship are essential in the proposal, which aims to generate an intense port activity and be an important link in the supply chain of the port in the region, efficiently using its resources and technology. The grant of the port, the creation of the Logistics group from Port of Callao and expertise in handling bulk cargo and minerals are the building blocks to make the Port of Supe progress towards a competitive and highly attractive expected situation for the different players involved.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General del Puerto de Supe.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	33
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	35
2.1 Antecedentes.....	35
2.2 Visión	35
2.3 Misión.....	36
2.4 Valores.....	36
2.5 Código de Ética	36
2.6 Conclusiones.....	37
Capítulo III: Evaluación Externa.....	38
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	38
3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	38
3.1.2. Potencial Nacional.....	42
3.1.3. Principios cardinales.....	49
3.1.4. Influencia del análisis en el Puerto de Supe	54
3.2 Análisis competitivo del país.....	55
3.2.1. Condiciones de los factores	55
3.2.2. Condiciones de la demanda	55
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	56
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	57
3.2.5. Influencia del análisis en el Puerto de Supe	57
3.3 Análisis del Entorno PESTE	58
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	58
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	61
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	71

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	76
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	79
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	86
3.5 El Puerto de Supe y sus Competidores.....	88
3.5.1. Poder de Negociación de los Proveedores.....	89
3.5.2. Poder de Negociación de los Clientes	89
3.5.3. Amenaza de los Sustitutos.....	89
3.5.4. Amenaza de los Entrantes.....	90
3.5.5. Rivalidad de los Competidores.....	90
3.6 El Puerto de Supe y sus Referentes	91
3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR).....	94
3.8 Conclusiones.....	96
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	99
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	99
4.1.1. Administración y Gerencia (A)	100
4.1.2. Marketing y Ventas (M)	102
4.1.3. Operaciones y Logística – Infraestructura (O)	105
4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)	108
4.1.5. Recursos Humanos y Culturales (H)	111
4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	112
4.1.7. Tecnología, Investigación y Desarrollo (T).....	113
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	114
4.3 Conclusiones	115
Capítulo V: Intereses del Puerto de Supe y Objetivos de Largo Plazo.....	116
5.1 Intereses del Puerto de Supe.....	116
5.2 Potencial del Puerto de Supe.....	118
5.4 Matriz de Intereses del Puerto de Supe (MIO).....	124
5.5 Objetivos de Largo Plazo	125
5.6 Conclusiones	127
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	128
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA).....	128
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	128

6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	129
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	129
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	130
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	130
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	131
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	131
6.9 Matriz de Ética (ME).....	132
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	132
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	133
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	133
6.13 Conclusiones	148
Capítulo VII: Implementación Estratégica	151
7.1 Objetivos de Corto Plazo	151
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	156
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	158
7.4 Estructura de la Organización	159
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	161
7.6 Recursos Humanos y Motivación	162
7.7 Gestión del Cambio.....	164
7.8 Conclusiones	166
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	168
8.1 Perspectivas de Control.....	168
8.1.1 Aprendizaje Interno	169
8.1.2 Procesos.....	169
8.1.3. Clientes	169
8.1.4. Financiera	169
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	170
8.3 Conclusiones	170
Capítulo IX: Competitividad de la Organización	172
9.1 Análisis Competitivo del Puerto de Supe.....	175
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto de Supe.....	178
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización.....	179

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	181
9.5 Conclusiones	182
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	184
10.1 Plan Estratégico Integral	184
10.2 Conclusiones Finales.....	184
10.3 Recomendaciones Finales	184
10.4 Futuro de la Organización.....	186
Referencias.....	188
Apéndice A: Puertos aledaños a Supe.....	193
Apéndice B: Acceso vial al Puerto de Supe	194
Apéndice C: Fotos de Puerto de Supe	195
Apéndice D: Tráfico de Naves, según terminal portuario, 2011-2014	196
Apéndice E: Organigrama de ENAPU	197
Apéndice F: Organigrama de COLPEX.....	198
Apéndice G: Mapa de puertos del mundo con mayor movimiento de carga	199
Apéndice H: Mapa Estratégico de la Autoridad Portuaria Nacional.....	200
Apéndice I: Fotos del Centro Arqueológico del Áspero y de la Antigua Ciudad de Caral	201
Apéndice J: Características de los Principales Puertos del Pacífico Sudamericano	202
Apéndice K: Los puertos más transitados del Mundo	203
Apéndice L: Perú: Evolución de la PEA de 15 a más años: 1995- 2015	204
Apéndice M: Unidades Hidrográficas del Perú	205
Apéndice N: Reservas mineras en explotación en la Región Lima y Ancash.....	206
Apéndice O: Especialización productiva por zonas geográficas y provincias de Lima	207
Apéndice P: Ferrocarril interoceánico Perú-Brasil- China.....	208
Apéndice Q: Recorrido de IIRSA Centro- Carretera Perú Brasil.....	209
Apéndice R: Carreteras en construcción de la Región Lima.....	210
Apéndice S: Recursos y potencialidades de la Región Lima.....	211

Apéndice T: Ferrocarril central andino	212
Apéndice U: Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica	213
Apéndice V: Exportaciones agropecuarias del Perú	214
Apéndice W: Exportaciones del Perú en el sector minero	215
Apéndice X: Proyecciones de ventas y costos del Puerto de Supe por años (En US\$)	217
Apéndice Y: Movimiento de carga de Puertos del Mundo en el año 2014	218
Apéndice Z: Movimiento de Carga de Puertos Europeos año 2014.....	219
Apéndice AA: Plan Estratégico Integral del Puerto de Supe	220



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Producto Bruto Interno (Variaciones porcentuales, año base 2010)</i>	18
Tabla 2 <i>Producto Bruto Interno Mundial (Variaciones porcentuales)</i>	18
Tabla 3 <i>Balanza Comercial Peruana (valor FOB en millones de US\$)</i>	19
Tabla 4 <i>Balanza Comercial Mundial (Variación porcentual con respecto al año 2000)</i>	19
Tabla 5 <i>Índice de Conectividad Marítima</i>	20
Tabla 6 <i>Datos de los Principales Puertos Peruanos</i>	22
Tabla 7 <i>Antigüedad de los puertos de uso público</i>	23
Tabla 8 <i>Visión y misión para el sistema nacional y Autoridad Portuaria Nacional</i>	35
Tabla 9 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	39
Tabla 10 <i>Evolución del Producto Bruto Interno (PBI) por tipo de gasto (Variaciones Evolución del Producto Bruto Interno (PBI) por tipo de gasto (variaciones porcentuales)</i>	62
Tabla 11 <i>Evolución del Producto Bruto Interno por sectores (Variaciones porcentuales)</i>	63
Tabla 12 <i>Evolución de los Indicadores económicos</i>	64
Tabla 13 <i>Evolución de la Balanza Comercial</i>	65
Tabla 14 <i>Tratados Internacionales firmados por el Perú</i>	70
Tabla 15 <i>Evolución de la desigualdad (coeficiente de GINI) del gasto 2009-2013</i>	72
Tabla 16 <i>MEFE del Puerto de Supe</i>	87
Tabla 17 <i>MPC del Puerto de Supe</i>	95
Tabla 18 <i>MPR del Puerto de Supe</i>	95
Tabla 19 <i>Terminales Portuarios del Sistema Portuario Nacional</i>	101
Tabla 20 <i>Demanda potencial total de graneles por región- año 2015</i>	103
Tabla 21 <i>Tarifas</i>	104
Tabla 22 <i>Inputs para las Proyecciones de Ingresos y Costos</i>	105

Tabla 23 <i>Movimiento de carga a granel en el Mundo (En toneladas métricas)</i>	107
Tabla 24 <i>Nivel de Infraestructura</i>	107
Tabla 25 <i>Nivel de Inversiones de los puertos en los próximos 10 años</i>	109
Tabla 26 <i>Costos Estimados de Inversión en Infraestructura (En US\$)</i>	109
Tabla 27 <i>Nivel de ventas y costos de puertos peruanos (En US\$)</i>	110
Tabla 28 <i>Principales ratios del Puerto de Supe, Cartagena, Rotterdam y Shanghai</i>	111
Tabla 29 <i>MEFI del Puerto de Supe</i>	114
Tabla 30 <i>Matriz de Intereses del Puerto de Supe</i>	125
Tabla 31 <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	134
Tabla 32 <i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	135
Tabla 33 <i>Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) (MBCG)</i>	137
Tabla 34 <i>Matriz Interna Externa (MIE)</i>	138
Tabla 35 <i>Matriz de la Gran Estrategia (MGE)</i>	139
Tabla 36 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	140
Tabla 37 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	141
Tabla 38 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	142
Tabla 39 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	143
Tabla 40 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	144
Tabla 41 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	146
Tabla 42 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	147
Tabla 43 <i>Recursos asignados a los OCP</i>	157
Tabla 44 <i>Políticas y Estrategias</i>	158
Tabla 45 <i>Tablero de Control Balanceado del Puerto de Supe</i>	171
Tabla 46 <i>Razones Estratégicas y Operativas para el Desarrollo de Clústeres</i>	182
Tabla 47 <i>Situación Actual y Proyectada</i>	187

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Densidad de flujos marítimos.	4
<i>Figura 2.</i> Evolución de los buques portacontenedores.....	7
<i>Figura 3.</i> Transporte marítimo y fluvial.	9
<i>Figura 4.</i> Crecimiento promedio del comercio y el PBI mundial.	9
<i>Figura 5.</i> Razones de huelga en puertos de América Latina y El Caribe 2010-2014.....	14
<i>Figura 6.</i> Días de huelga portuarias por país 2010-2014.....	15
<i>Figura 7.</i> Productividad en puertos de contenedores de América Latina y El Caribe.....	15
<i>Figura 8.</i> Ranking de puertos, <i>top 20</i> de América Latina y El Caribe 2014.	16
<i>Figura 9.</i> América Latina y El Caribe, evolución del comercio exterior 2000-2013.....	17
<i>Figura 10.</i> Volumen de actividad de contenedores 2014 en puertos del Perú.	24
<i>Figura 11.</i> Movimiento por tipo de nave 2014 en puertos del Perú.	25
<i>Figura 12.</i> Mapa de la empresa ampliada del puerto de Supe.....	31
<i>Figura 13.</i> Mapa de alrededores de Supe.	32
<i>Figura 14.</i> Mapa de Supe.....	33
<i>Figura 15.</i> Crecimiento del PBI real y el nivel de ingresos (%) en América Latina.	46
<i>Figura 16.</i> Ingreso nacional bruto per cápita, método Atlas (US\$ a precios actuales).	47
<i>Figura 17.</i> Diamante de Porter aplicado a los puertos peruanos.	57
<i>Figura 18.</i> Cadena de suministro del gas licuado de petróleo (GLP).....	66
<i>Figura 19.</i> Distribución nacional de ventas de gas licuado de petróleo (GLP).....	67
<i>Figura 20.</i> Distribución de los productores de gas licuado de petróleo (GLP).	68
<i>Figura 21.</i> Esquema del proyecto Camisea.	69
<i>Figura 22.</i> Evolución de la incidencia de la pobreza total 2009- 2014 (porcentaje respecto del total de la población).....	74

<i>Figura 23.</i> Nivel de educación alcanzado por la población de 15 y más años de edad según condición de pobreza 2009-2014 (%).	75
<i>Figura 24.</i> Tráfico de carga 2015.	105
<i>Figura 25.</i> Tráfico de carga 2014.	106
<i>Figura 26.</i> Organigrama propuesto para el puerto de Supe.	160
<i>Figura 27.</i> Ranking de competitividad para los países de América Latina (2015).	173
<i>Figura 28.</i> Ranking de competitividad del Perú (2015).	174
<i>Figura 29.</i> Ranking de competitividad regional del Perú (2015).	175



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

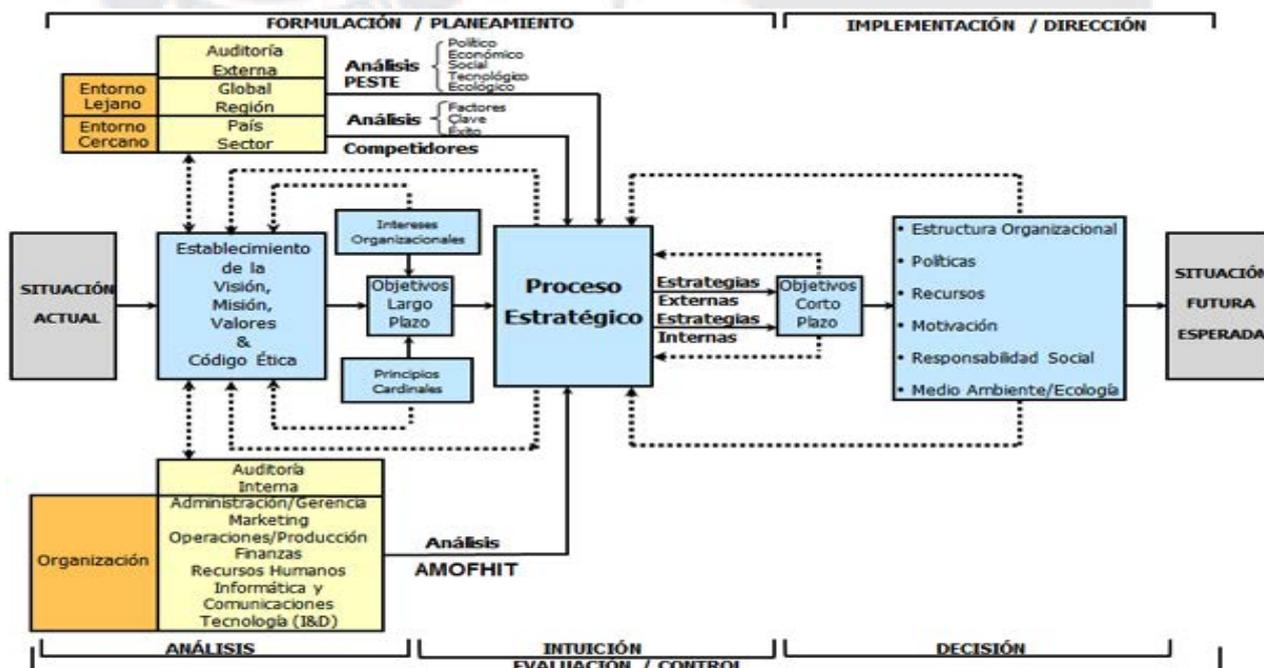


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" (2a ed.), por F. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General del Puerto de Supe

1.1 Situación General

Hoy, el concepto de puertos se ha transformado, los puertos se han convertido en centros logísticos de transporte intermodal de primer orden, en donde se realizan diversas actividades de valor agregado y son considerados como entes promotores y facilitadores del crecimiento económico y bienestar de las naciones. El transporte marítimo, el comercio internacional y de manera especial, el movimiento de contenedores, han logrado crecimientos a gran escala, y en consecuencia, demandan la adopción e implementación de innovaciones y mejoras en infraestructura, operaciones, tecnología, comunicaciones y todas aquellas áreas relacionadas y de influencia, dentro y fuera de los límites geográficos del puerto. Una perspectiva, para entender de manera global la importancia de los puertos y el impacto que estos tienen sobre la riqueza y bienestar de las naciones, es aquella donde considera a los océanos y mares del mundo como el gran escenario en el cual se desarrolla aproximadamente el 90% del comercio internacional a través de puntos interrelacionados: los puertos. En el mundo existen aproximadamente entre 5,000 y 6,000 puertos de diferentes dimensiones y usos, un claro indicador de su relevancia global. Un puerto es el conjunto de distintos terminales portuarios y sistemas auxiliares que posibilitan e integran diversas actividades, principalmente de orden comercial, entre ciudades y/o países. Los terminales portuarios son aquellas instalaciones que constituyen una interface entre el transporte marítimo y las demás modalidades de transporte (Sanchez & Pinto, 2015, pp. 1-9). En este gran escenario mundial, a través de una distribución de carácter continental, el continente asiático cuenta con aproximadamente 1,100 terminales portuarios, la gran mayoría de ellos se encuentran en China, debido fundamentalmente a su altísima capacidad productiva.

En el *ranking* mundial de los primeros 20 puertos marítimos, 15 de ellos se encuentran en el continente asiático. En esta categoría, destacan notoriamente los puertos de

Shanghái, Hong Kong y Singapur, cuyos tráficos comerciales han evolucionado exponencialmente y han logrado convertirse en referentes del sector, no sólo por la cantidad de carga movilizada y la calidad de su infraestructura portuaria sino además por sus constantes esfuerzos en innovación y tecnología aplicada. En el continente europeo, existen aproximadamente 1,600 terminales portuarios que juegan un rol fundamental para la actividad comercial y del transporte de la región, el 74% de las mercancías extracomunitarias y el 37% del tráfico intracomunitario dependen de ellos (Latorre, 2014, párr.1). Europa es una de las regiones con mayor densidad portuaria del mundo, destacan por su gran capacidad así como por su ubicación estratégica, el puerto de Rotterdam (Países Bajos), luego continua el puerto de Hamburgo (Alemania) cuyo régimen de puerto libre, es decir, un puerto con una autonomía y jurisdicción especial con respecto al resto del país, libre de impuestos y con una regulación diseñada para favorecer ampliamente su uso como vía de entrada y salida de mercaderías, este puerto cuenta con la infraestructura y capacidad para recibir cualquier tipo de embarcación.

Asimismo, también sobresalen los puertos de Amberes (Bélgica), Valencia (España), Algeciras (España), Bremen (Alemania), Cagliari (Italia) y Felixstowe (Reino Unido) en los distintos tipos de carga que operan. En relación al continente americano, es posible hacer una distinción, los puertos de América del Norte, con una cantidad aproximada de 1,700 terminales portuarios y Latinoamérica con 700 terminales portuarios, donde se aprecia una amplia diferencia en las operaciones y que permite generar geográficamente una segunda distinción de acuerdo al océano en el que se desarrollan, por ejemplo, el potencial para todos aquellos puertos del lado del Océano Pacífico es enorme debido a las ventajas de comunicación y acceso a los mercados de Asia, como consecuencia de ello, acuerdos comerciales entre países de esta cuenca pueden potencialmente generar impactos significativos y desarrollo a gran escala, por lo tanto, no es casualidad que sean los terminales

con mayor cantidad de carga movilizada, y por otra parte, aquellos del lado del Océano Atlántico, por su relación y distancia con los puertos de Europa y África, tienen diferentes estrategias y tratados, el impulso comercial es importante pero aún cuentan con marcadas diferencias comerciales. Notablemente, destacan los puertos de Balboa y Cristóbal Colón en Panamá, que se utilizan como enlace comercial entre uno y otro océano, el puerto de Los Ángeles (Estados Unidos), Vancouver (Canadá), New York (Estados Unidos), Santos (Brasil), Buenaventura (Colombia), Callao (Perú), se suman como los principales de la región. De la misma manera, Oceanía y África cuentan con alrededor de 300 terminales marítimos cada uno, destacan el puerto de Sídney, Melbourne y Perth en Australia, Casablanca en Marruecos y Durban en Sudáfrica. Continuando con la perspectiva del escenario global, se puede dividir el mismo en dos hemisferios: norte y sur. Tal como se muestra en la Figura 1, este enfoque permite apreciar que la mayor densidad portuaria se encuentra en el hemisferio norte, donde se ubican los puertos que concentran la mayor cantidad de cargas movilizadas del comercio internacional, el mayor inventario en infraestructura portuaria y un flujo marítimo constante. A través de la Figura 1 se puede identificar donde se desarrolla con mayor regularidad y frecuencia el comercio internacional y cuál es la influencia de esta situación para explicar porque la mayor cantidad de países desarrollados se encuentran localizados en esta parte del hemisferio. La mayor densidad portuaria en el hemisferio norte también se explica debido a la existencia de dos pasos estratégicos como el Canal de Panamá y el Canal de Suez, que evitan a los buques tener que rodear los continentes sudamericano y africano respectivamente (Pérez, 2012).

A continuación se presenta gráficamente la densidad de los flujos marítimos en el mundo, en el cual se puede observar las zonas dentro del globo terrestre en las cuales existe mayor flujo de tráfico comercial. Este hecho a su vez, ha generado la creación de alianzas comerciales dentro de cada una de estas zonas.

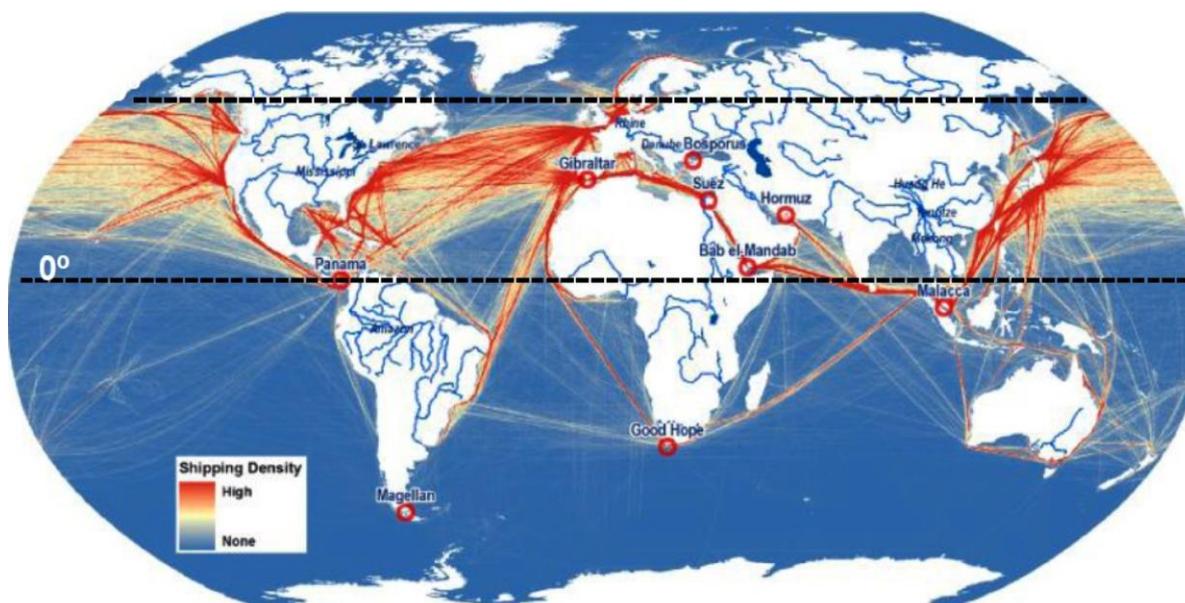


Figura 1. Densidad de flujos marítimos.

Tomado de “el orden mundial en el siglo XXI”, J. Ventura, 2012. Recuperado de <http://elordenmundial.com/regiones/asia-pacifico/el-transporte-maritimo/>

Observando la situación por el lado del hemisferio sur en la Figura 1, la densidad portuaria y el desarrollo en innovación e infraestructura es, en términos de cantidad, mucho menor, lo que convirtió a este hemisferio en menos atractivo para sus distintos operadores, compuesto por regiones cuyo tráfico comercial es incipiente pero con un gran potencial, de allí los esfuerzos, actualmente, por desarrollar convenios como el acuerdo Asia – Pacífico para promover e incrementar los flujos hacia estas regiones que son más largas, menos rentables y en general, demandan mayor cantidad de tiempo operacional. Un factor que podría explicar porque la mayor cantidad de países ubicados en este lado del hemisferio aún se encuentran en desarrollo, se debe a que el tráfico de sus instalaciones portuarias es aún débil.

Otra forma de considerar la importancia y relevancia de los puertos sobre el bienestar de las naciones es entendiendo la gestión de los diferentes tipos de carga que se manipulan en los terminales portuarios, convertir a los puertos en instalaciones especializadas o multimodales es una decisión que depende básicamente de las necesidades y potencialidades

que las naciones estratégicamente decidan planificar. Universalmente se manejan los siguientes tipos de cargas:

Carga general. Incluye todo tipo de materiales, equipos, productos sólidos, y mercancías, debidamente protegidas por un embalaje que cabe y es estibado a bordo de un buque construido para ese tipo y condición de carga. Dentro de este tipo de carga, se incluye: (1) Carga General Fraccionada, que corresponde a la carga embalada en cajas, cajones, bultos sacos, barriles, bidones, fardos, flejes, entre otros, de diferentes dimensiones, que forman pequeños lotes para uno o distintos destinatarios que pueden ir en diferentes bodegas y (2) Carga General Unitarizada, que es aquella que utiliza un mismo embalaje, puede ser uniforme o heterogéneo, que al unirse constituyen o dan aspecto de unidad. Esta carga se convierte en un elemento unitarizado, cuyo ejemplo más común es el contenedor. La unitarización de la carga agiliza las operaciones de embarque, desembarque, carga-descarga, porteo y transporte interno. Los contenedores están fabricados de acuerdo con la normativa ISO (*International Standardization Organization*), de forma que sus dimensiones están estandarizadas a nivel mundial, facilitando así su manipulación en los puertos de todo el mundo. El manipuleo de estas cargas también se encuentra condicionada a las unidades que las transportan, los buques de carga han evolucionado en sus características y capacidades: los buques portacontenedores, son los buques encargados de transportar carga en contenedores estandarizados. Aunque existen contenedores de diferentes tipos y tamaños, los más extendidos a nivel mundial son los de 20 y 40 pies, con un volumen interno aproximado de 33 metros cúbicos y 66 metros cúbicos, respectivamente. Los contenedores de 20 pies son también llamados TEUs (*Twenty-foot Equivalent Unit*), (Paredes, 2010, pp. 3-63). Con respecto a este tipo de carga, el principal puerto del mundo de acuerdo al *ranking* mundial de puertos, el puerto de Shanghái en China movilizó 33.617 millones de TEUs, el principal puerto de Latinoamérica, el Puerto de Balboa en Panamá movilizó 3.468 millones de TEUs,

el principal puerto del Perú, el puerto del Callao movilizó 1.99 millones de TEUs, es decir, el puerto del Callao movilizó comparativamente cerca del 6% de la carga del puerto de Shanghai y el 57% de la carga del puerto de Balboa, un claro indicador de las limitaciones en términos de desarrollo comercial y de tráfico.

Este considerando de las cargas contenedorizadas se encuentra estrechamente relacionado con la capacidad de los buques para transportar la mayor cantidad de TEUs y a través del logro de economías de escala, conseguir mejores costos, y en este contexto, esta capacidad de transporte de contenedores ha ido evolucionando, actualmente se cuentan con buques cuya capacidad de traslado es de hasta 18,000 contenedores, se estima que estos buques eventualmente podrían ser capaces de trasladar hasta 22,500 contenedores. Indudablemente, la evolución en la capacidad de los buques portacontenedores es un factor que tiene un impacto sobre la *performance* de los terminales portuarios, y de cierta manera, impulsa a establecer estratégicamente cuáles son las prioridades portuarias en temas relacionados como la infraestructura, tecnología, comunicaciones, agenciamiento y operadores portuarios, como una unidad articulada.

En el caso del Perú, el puerto del Callao tiene la capacidad de recibir el tipo de buque Post Panamax Plus, manejando entre 6,000 y 8,000 TEUs con un tiempo aproximado de 10 horas de operación.

A continuación en la Figura 2 se presenta gráficamente la evolución de los buques porta contenedores en los últimos cien años. En esta figura, se aprecia que la evolución de los barcos utilizados en el tiempo datan desde la utilización de *early container ships* y *fully celular* hasta la utilización de buques panamax, panamax max, post panamax, post panamax plus, new panamax, triple E. Las toneladas movilizadas a través del tiempo abarcan desde 500 TEUs hasta 18,000 TEUs.

Carga a Granel. Se denomina así a la carga o mercancía de carácter homogéneo en su

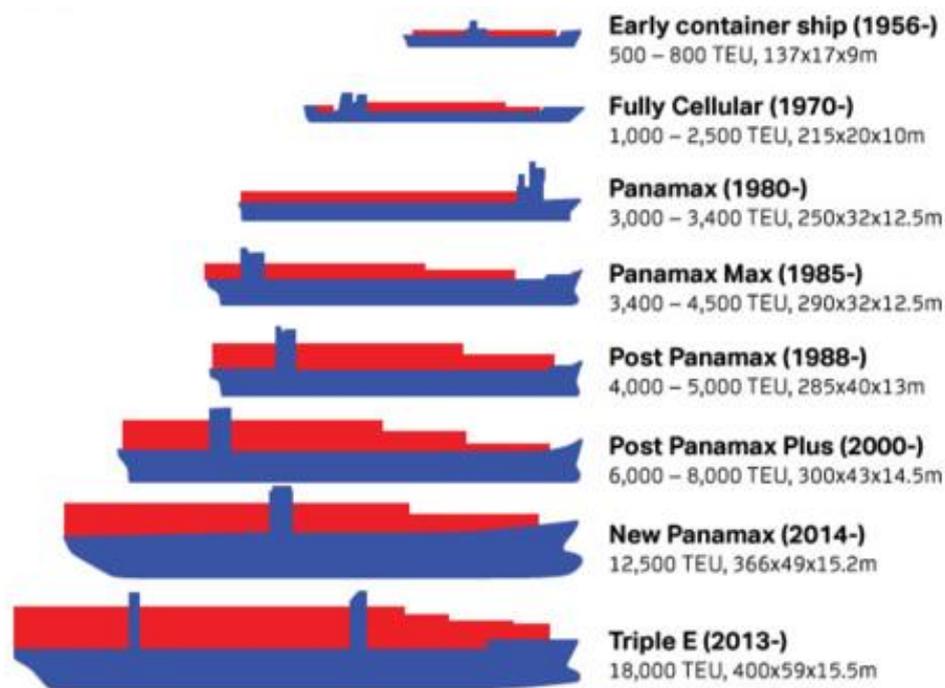


Figura 2. Evolución de los buques portacontenedores.

Tomado de “ampliación del Canal de Panamá”, S. Ravello, 2014. Recuperado de <http://forwardflorida.com/es/internacional/ampliacion-del-canal-de-panama-ripple-effect-florida/>

forma y consistencia de gran volumen, que es susceptible de transportarse en buques diseñados y construidos para transporte masivo. Dentro de este tipo de carga, se incluye: (1) Carga de Gráneles Sólidos, que corresponde a aquella carga o mercancía sólida de tipo homogéneo que en grandes volúmenes es susceptible de manipularse con una mayor facilidad o movilizar de manera más eficiente, como por ejemplo, el transporte de granos comestibles, materias primas, minerales, fertilizantes, entre otros y (2) Carga de Gráneles Líquidos que corresponde a aquella carga o mercancía líquida de tipo homogéneo que en grandes volúmenes es susceptible de transportarse, como por ejemplo, el transporte de petróleo y sus múltiples derivados. Para los traslados y manipulación de este tipo de cargas, se cuentan con las siguientes unidades de transporte o buques: buques graneleros, son barcos que se dedican al transporte de cargas secas a granel, suelen tratarse de buques de gran tamaño, superando en algunos casos los 300 metros de eslora, que normalmente navegan a baja velocidad. Su carga puede llegar hasta las 200,000 toneladas de peso muerto. El tonelaje de peso muerto (TPM)

es la medida para determinar la capacidad de carga sin riesgo de una embarcación, su valor se expresa en toneladas métricas. Buques petroleros, son buques diseñados para el transporte de crudo o productos derivados del petróleo. Son los barcos más grandes, y se clasifican según su capacidad de carga. Los superpetroleros pueden llegar a transportar 500,000 toneladas de carga.

En cuanto al movimiento de cargas a granel en el puerto del Callao, esta representa el 49.4% de la cantidad de carga recibida, y se puede expresar en aproximadamente 20.9 millones de toneladas. En el apartado de gráneles sólidos, destacan el puerto de Rotterdam, el puerto de Ámsterdam, donde casi la mitad de mercancías movilizadas corresponden a este segmento y más de un 20% de los mismos se concentra en el carbón. En lo que respecta a los gráneles líquidos, destaca el Puerto de Rotterdam (Países Bajos), con 206.8 millones de toneladas, también son importantes el puerto Le Havre (Francia) y Wilhelmshaven (Alemania). En el puerto del Callao representa sólo el 10.1% de la carga movilizada.

Tal como se muestra en la Figura 3, en este escenario global, la forma de acceder a los puertos se encuentra determinada por las diferentes rutas que utiliza el transporte marítimo, principalmente por tonelaje de carga, las rutas con más tráfico son aquellas relacionadas con el traslado del petróleo desde los lugares de producción hacia los principales lugares de consumo, además del importante tráfico entre Europa y América del Norte. La distribución de estas rutas, su extensión y la intensidad con las que son utilizadas depende de varios factores, entre los que se encuentran las características de la línea de costa de los continentes; las condiciones oceanográficas como las corrientes, el oleaje y las mareas, la existencia de pasos naturales o artificiales, la distancia entre los puertos que envían o que reciben las cargas, las características de los puertos en que operan las embarcaciones y, sobretodo, del desarrollo económico de los países, este último factor, probablemente sea el más influyente y condiciona las rutas marítimas utilizadas (Anschutz, 2004).

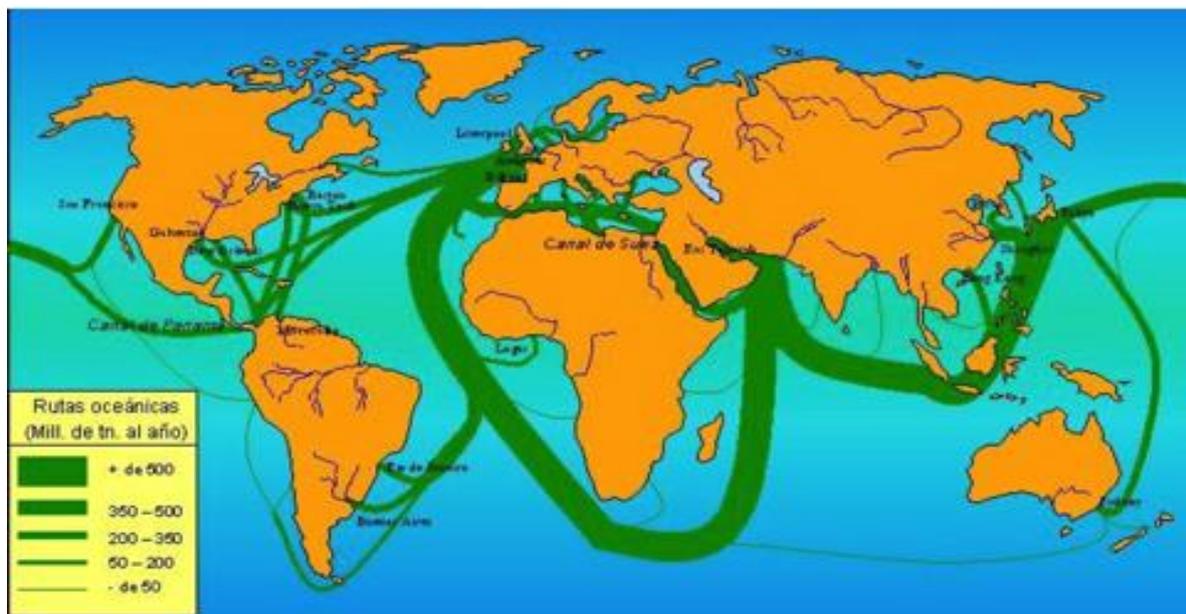


Figura 3. Transporte marítimo y fluvial.

Tomado de “puertos marítimos en el desarrollo del transporte”, G. Anschutz, 2004.

Recuperado de <http://laotraopinion.net/desarrollo-de-infraestructura/puertos-maritimos-en-el-desarrollo-del-transporte/principales-rutas-comercio-maritimo-mundial/>

A continuación, se presenta los índices de crecimiento reales y potenciales del comercio mundial de mercancías y el PBI mundial en la Figura 4.

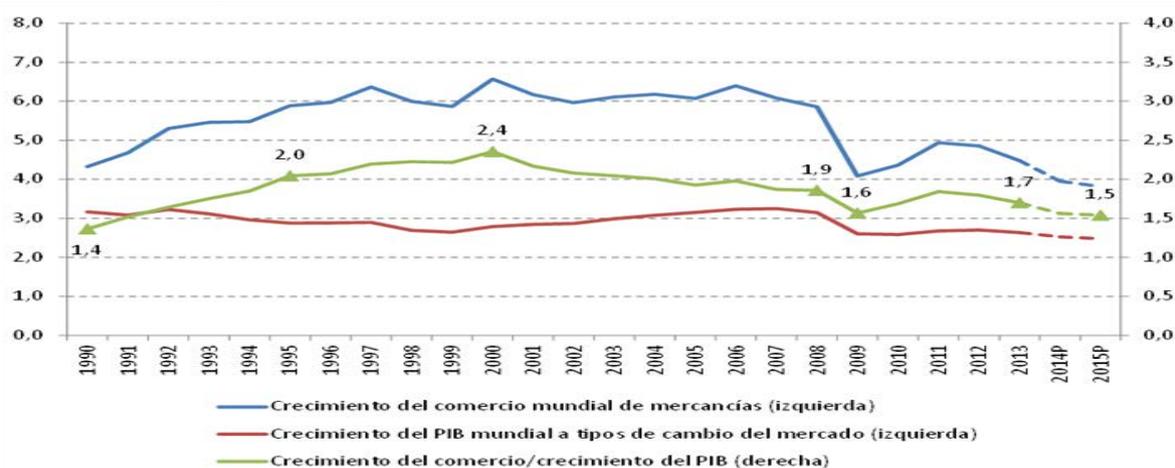


Figura 4. Crecimiento promedio del comercio y el PIB mundial.

Tomado de “organización mundial del comercio”, 2014. Recuperado de

https://www.wto.org/spanish/news_s/pres14_s/pr721_s.htm

Una tendencia y una característica identificada respecto a la administración de los terminales portuarios es que estos, han sido transferidos a empresas privadas, las cuales poseen el mayor porcentaje del accionariado. Se han establecido diferentes tipos de puertos,

dependiendo en gran medida de determinadas características, desde el punto de vista de su clasificación física: Puerto costero natural, en el que la protección del viento y del mar se debe a algún accidente geográfico, una isla, un cabo, un arrecife o algún otro tipo de protección natural. Puerto costero con rompeolas, en el que una escollera, rompeolas o dique protege las instalaciones portuarias ubicadas junto a la costa o complementan una insuficiente protección natural. Puerto costero con esclusas, aquel en cuál mediante esclusas, compuertas u otros dispositivos mecánicos se garantizan la retención de agua suficiente para permitir la flotación de los buques independientemente del estado de la marea. Puerto fluvial natural, ubicado a lo largo de un río en el que las aguas no se retienen por medios artificiales como compuertas o esclusas. Las instalaciones portuarias consisten básicamente en muelles que se extienden a lo largo de las orillas del río. Puerto fluvial con dársenas, ubicado a lo largo de un río en cuyas orillas se han excavado y dragado dársenas de forma oblicua al eje de la corriente. Puerto fluvial con esclusas, las aguas se retienen mediante esclusas, compuertas u otros elementos mecánicos. Puerto en canal o lago, ubicado a lo largo de un canal o lago conectado con el mar por una vía navegable. Puerto en mar abierto o cargaderos libres, puerto carente de defensas contra los vientos y el mar, ni naturales ni artificiales, se trata de una disposición relativamente habitual para algunos puertos o terminales petrolíferos.

Desde un punto de vista funcional, los puertos pueden clasificarse en puertos pesqueros, de refugio, industriales, de pasajeros, comerciales, de bases militares y deportivos. Dentro de los puertos comerciales e industriales es posible también clasificarlos en función del tipo de mercancía que se moviliza: petrolíferos, de gráneles, cementeros, etc. En la práctica, sin embargo, la mayoría de puertos comerciales son de tipo mixto o intermodal, en el que conviven diversas funciones y especialidades de carga con dársenas o muelles especializados en cada una de ellas. Desde el punto de vista de su titularidad los puertos pueden ser clasificados como puertos públicos o puertos privados (Rúa, 2006, pp. 9-11).

Otro de los conceptos utilizados en la terminología de puertos es el de “Puerto Seco”, denominándose así a un terminal intermodal interior que se conecta por carretera o vía férrea con una o varias terminales marítimas, con la capacidad de posponer el control aduanero a la entrada en puerto seco. Esta característica permite agilizar la salida de las mercancías de los puertos hacia su destino, contribuyendo al descongestionamiento de las operaciones.

En una serie de estudios sobre puertos y transporte marítimo realizados por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) en el año 2015, fue posible establecer claramente cómo las relaciones entre los puertos, las sociedades y los gobiernos han observado significativas transformaciones durante los últimos 25 años, estos cambios, se han dado en líneas generales a lo largo de todo el mundo, pero con mayor notoriedad en los puertos de América Latina y el Caribe.

“Desde la década de 1990, la transformación de la actividad portuaria ha generado una búsqueda de nuevos estándares de eficiencia, calidad y una re-orientación del funcionamiento operacional de los puertos” (Sánchez & Pinto, 2015, párr.2). Es en este escenario, que los gobiernos de diversos países de la región migraron hacia la implementación de tres modelos de administración de la actividad portuaria: (a) puertos completamente administrados por el sector público, también llamados *service*; (b) los intermedios, a los cuales se sumaban a la situación anterior, servicios provistos por empresas privadas, especialmente de estiba, también llamados *tool*; y (c) terminales operados por privados especializados bajo un acuerdo de concesión, donde la propiedad del estado, se mantiene bajo el modelo conocido como *landlord*. (Sánchez & Pinto, 2015, párr. 2).

La tendencia a lo largo de este periodo, ha sido que los gobiernos transfieren el manejo directo de las operaciones y del negocio portuario a terceros. La situación de los puertos en América Latina y el Caribe era caótica y deficiente, múltiples y complejos problemas de gestión generaban un alto costo difícil de sostener para los gobiernos. De la

misma manera, los problemas con la dotación y la gestión laboral habían dado lugar a poderosas mafias que boicoteaban cualquier acción orientada a cambiar el “*status quo*” y ofrecían servicios e infraestructura portuaria que no eran compatibles con las expectativas de expansión del comercio que muchos países buscaban conseguir. La situación que vivían los puertos a finales de los años ochenta y comienzos de los noventa, era vista de la siguiente manera:

Los puertos del sector público de América Latina y el Caribe se enfrentaban a una crisis en casi todos los aspectos de sus actividades, desde las inversiones y la planificación hasta los trabajadores, la administración, los costos y la productividad. Ello puede percibirse en las permanentes quejas de los usuarios de los puertos, así como en las medidas que los gobiernos adoptaban para reducir las inversiones de capital, y los presupuestos para el mantenimiento de los equipos y los programas de capacitación del personal. Muchos factores exógenos contribuyeron a la crisis, como fue el endeudamiento externo, las transformaciones ocurridas en las metas económicas nacionales y los déficits fiscales, pero los propios gobiernos en gran medida han desencadenado la crisis con políticas que han dado un fuerte respaldo a las demandas de los grupos portuarios preponderantes. La sensibilidad de los gobiernos a dichos grupos se ha traducido en el establecimiento de instituciones portuarias basadas en leyes, reglamentos, acuerdos, políticas y obligaciones sociopolíticas que carecían de coherencia y perseguían objetivos contrapuestos.

Bajo este escenario, los gobiernos iniciaron una serie de reformas, entendiendo que el comercio internacional planteaba nuevos retos, los sistemas de gestión portuaria fueron migrando de un modelo “*tool*” o “*service*” hacia un modelo “*landlord*”, en donde el Estado se reserva los activos mientras que promueve distintos procesos de concesión para la operación integral de los puertos, configurando terminales especializados o multipropósito. Los objetivos centrales en esta primera etapa eran rescatar a los puertos de la ineficiencia en sus

prestaciones, disminuir el alto costo, mejorar la calidad de los servicios e ir logrando competitividad para atraer inversiones de alta escala.

A partir de este punto, los puertos comenzaron a obtener mejoras en eficiencias operativas, sobretodo, en el movimiento de contenedores, logrando que los inversionistas empezaran a interesarse en promover proyectos, inicialmente en terminales especializados cuyos resultados fueron auspiciosos pero al mismo tiempo con menor acción sobre otros tipos de terminales y cargas. La visión de esta transformación fue esencialmente modal, con la finalidad de que los puertos además del servicio de transporte marítimo, tengan en cuenta, de una manera sistemática, estructurada e integral, alcanzar una red de desarrollo donde se incluya al sistema ferroviario, carreteras, transporte aéreo, terminales de almacenamiento, etc., todos ellos como parte de un sistema logístico comercial. Hasta ahora, los objetivos han sido alcanzados aunque aún no a plenitud, se ha logrado una mejora sustantiva en la calidad y cantidad de las prestaciones gracias a las inversiones del sector privado y a la acción del sector público a través de diversas operaciones, promoviendo un marco legal que incentiva el acceso de nuevos y mayores participantes en este sistema y a una competitividad portuaria que se traduce en equipos y otros medios para entregar un servicio de calidad.

La creación de nuevos terminales portuarios, la remodelación de los mismos o los proyectos de ampliación ligados a ellos, enfrentan serios y complejos retos a resolver, ya no sólo desde un punto de vista de una gestión eficiente sino además, su integración con las ciudades, las medidas proteccionistas que suelen observarse por la importancia nacional que los puertos ejercen y el crecimiento de las facilidades portuarias que la demanda del comercio internacional exige. Los cambios observados dentro del marco de la economía mundial, con mayores niveles de producción e intercambio han impactado de distintas maneras sobre los puertos de América Latina y el Caribe, no sólo en un escenario de mayores actividades u operaciones sino también cómo gestionar cuando las actividades decrecen.

Por otro lado, a pesar de todos los esfuerzos y recursos utilizados, los puertos de la región aún deben solucionar problemas en relación a la dotación y la fuerza laboral, un tema sensible que requiere dirigir medidas concretas, este tema se ve reflejado en la gran cantidad de huelgas y paralizaciones que los distintos puertos en América Latina y el Caribe han sufrido. “Es así que durante los últimos cuatro años, se ha registrado un total de 312 días de huelga dentro de los 12 países que fueron revisados en un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL” (Sánchez & Dornier, 2015, pp.6) y cuyo motivo principal fueron demandas salariales o mejoras en las condiciones laborales de los trabajadores portuarios.

A continuación se presentan las Figuras 5 y 6, que presenta las razones de las huelgas que se llevan a cabo en América Latina y El Caribe y los días de huelga portuaria por país entre los años 2010 y 2014

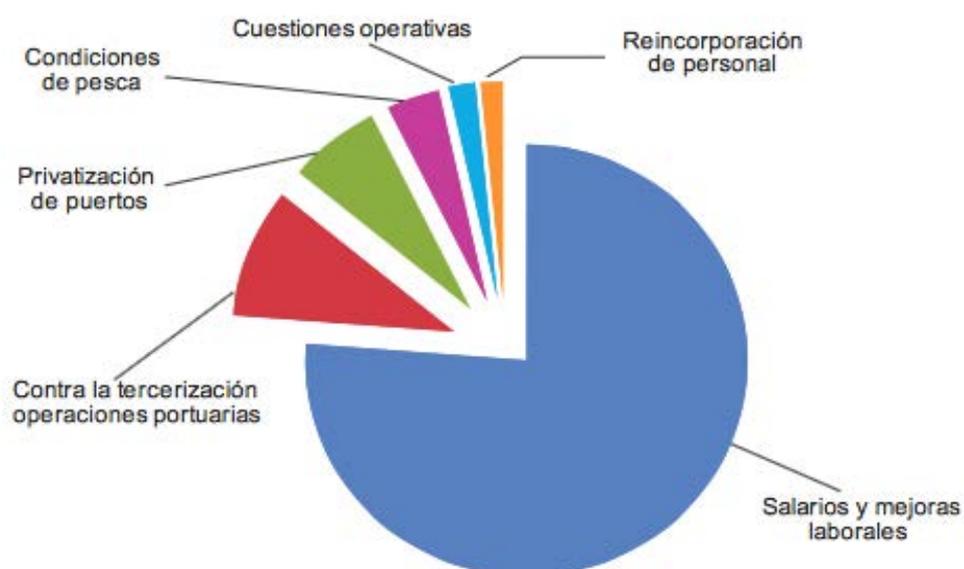


Figura 5. Razones de huelga en puertos de América Latina y El Caribe 2010-2014. Tomado de “el gran desafío de los puertos: la hora de pensar en una nueva gobernanza portuaria ha llegado”, CEPAL, 2014. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37847/S1500075_es.pdf?sequence=1

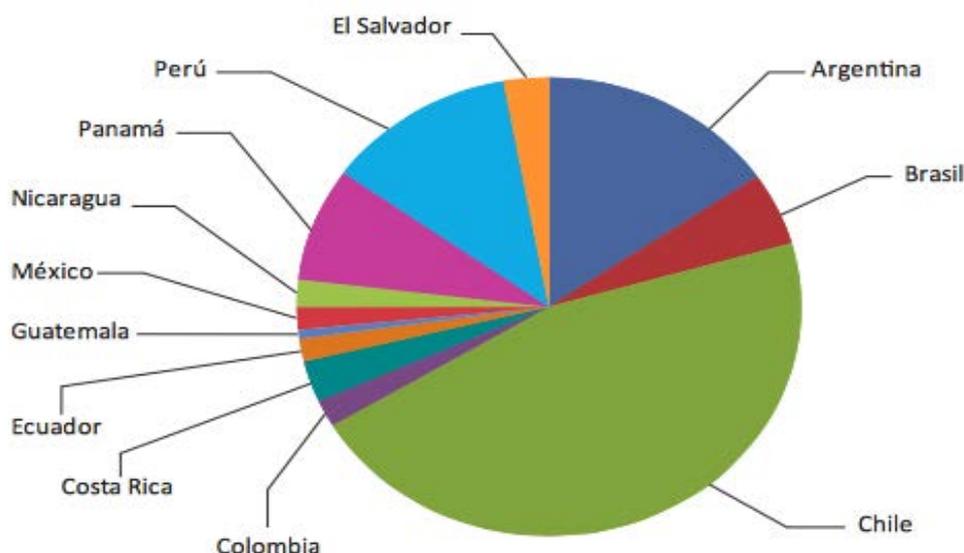


Figura 6. Días de huelga portuarias por país 2010-2014.

Tomado de “el gran desafío de los puertos: la hora de pensar en una nueva gobernanza portuaria ha llegado”, CEPAL, 2014. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37847/S1500075_es.pdf?sequence=1

El principal enfoque adoptado por las distintas administraciones de los distintos puertos en América Latina y el Caribe durante los años 2000 y 2013, ha sido orientado a la productividad e inversión para las operaciones multimodal con mayor concentración en contenedores, con un crecimiento en la longitud de los muelles del 76%, tal como se muestra en la Figura 7 siguiente.

	1995	2000	2005	2007	2009	2011	2013	Porcentaje 2000-2013
Millones de TEU (muestra de 30 puertos, equivalentes al 60% del throughput regional)		4,39	11,89	15,41	16	22,69	24,61	461
Millones de TEU (LAC)	6,7	16,7	27	34,59	33,92	43,98	46,34	177
Longitud de muelles ('000 m)		13	15	16,7	19,3	22,3	22,9	76
Cantidad de STS Crane		60,4	92,2	118,6	160,6	187	204,4	238
Productividad de muelle (TEU/m)		338	792	923	829	1 019	1 077	219

Figura 7. Productividad en puertos de contenedores de América Latina y El Caribe.

Tomado de “el gran desafío de los puertos: la hora de pensar en una nueva gobernanza portuaria ha llegado”, Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, 2014. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37847/S1500075_es.pdf?sequence=1

Aceptando la importancia que los puertos tienen sobre la economía de los países y la complejidad que conlleva ofrecer un servicio portuario rápido y eficiente, año tras

año, la revista América Economía elabora un *ranking* de los mejores puertos en América Latina y el Caribe, contemplando dentro de esta evaluación diversos criterios que muestran el desarrollo portuario y la accesibilidad a actividades relacionadas como son: (a) Superficie, (b) Movimientos de TEUS (*twenty foot equivalent unit*), (c) Contar con zonas francas, (d) Contar con grúas pórtico, (e) Inversión proyectada, (f) Actividad portuaria, (g) Infraestructura y (h) Conectividad. (Sotomayor & Santa Cruz, 2014, pp.2). A continuación el *ranking* de los puertos de América Latina y el Caribe en la Figura 8.

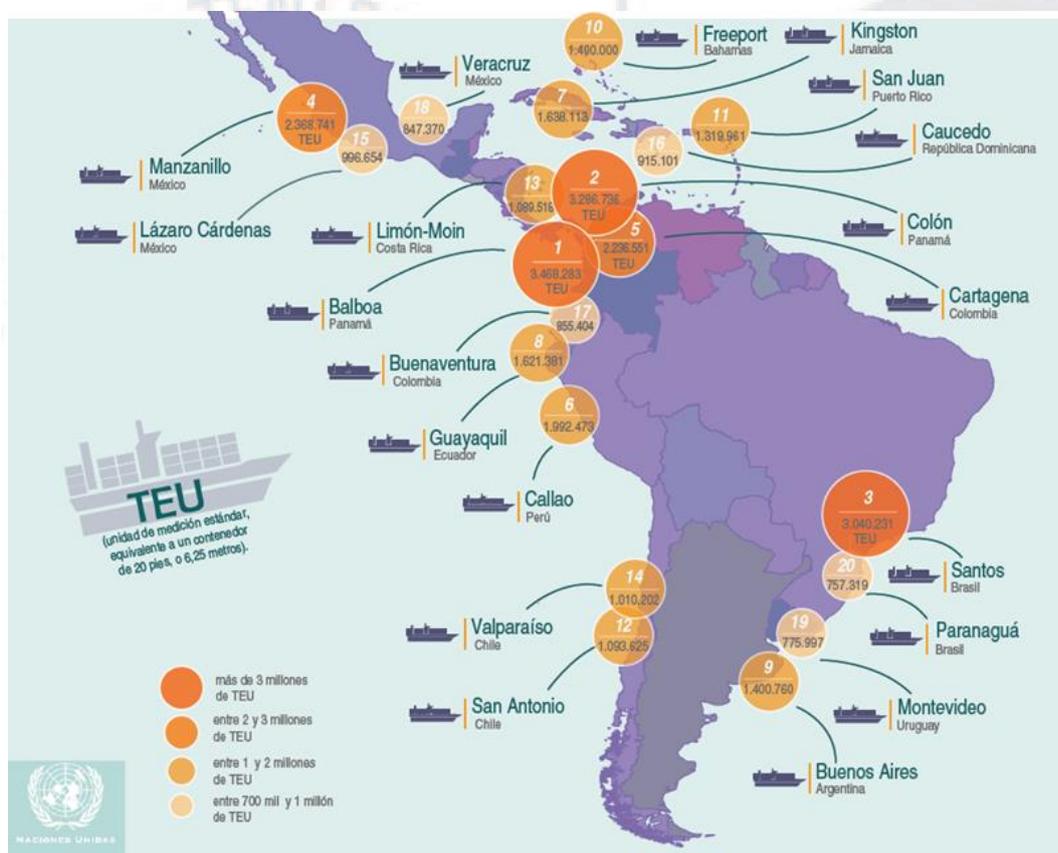


Figura 8. Ranking de puertos, *top 20* de América Latina y El Caribe 2014. Tomado de “ranking de puertos”, Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, 2015. Recuperado <http://www.cepal.org/es/infografias/ranking-de-puertos-los-top-20-en-america-latina-y-el-caribe-en-2014>

En el criterio de mayores movimientos de carga destacaron los puertos de Buenos Aires (Argentina), Manzanillo (México) y Callao (Perú). En el criterio de infraestructura portuaria, la velocidad en las actividades portuarias es clave, esta se encuentra soportada por

la capacidad de atraque de los puertos, espacios para contenedores y equipos esenciales para el trabajo portuario, aquí destacan claramente los puertos de Balboa y Colón (Panamá). La existencia de zonas francas dentro del puerto fueron otra de las variables evaluadas junto a la inversión anunciada en puertos en base a la información oficial de los puertos, sus sitios web y memorias dieron forma a esta dimensión, donde Balboa y Colón (Panamá), Montevideo (Uruguay) y Santos (Brasil) destacaron claramente. La dimensión conectividad mide la cercanía de los puertos con su principal ciudad vinculada a través de vías de carreteras, vías ferroviarias o aeropuertos más cercanos, Balboa y Colón (Panamá), Guayaquil (Ecuador), San Juan (Puerto Rico) fueron los mejores en esta dimensión. A continuación, se presenta en la Figura 9, los datos relacionados a la evolución del comercio exterior en América Latina y el Caribe (“Comercio en contenedores”, 2014).

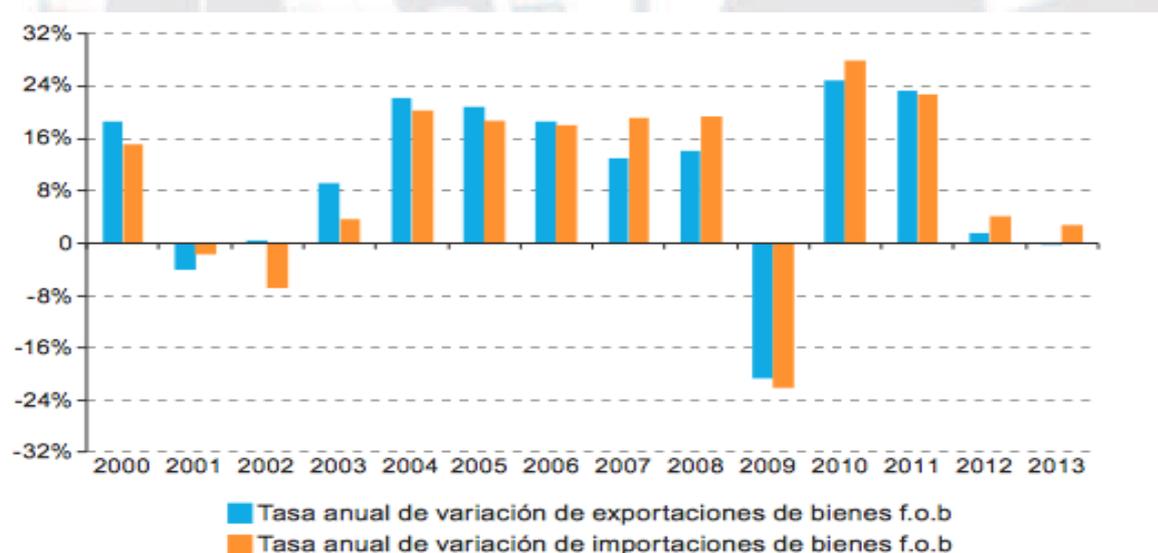


Figura 9. América Latina y El Caribe, evolución del comercio exterior 2000-2013. Tomado de “nuevos escenarios del transporte marítimo: Parte I, escenario actual del comercio marítimo”, CEPAL, 2014. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38633/S1500607_es.pdf?sequence=1

Al igual que en períodos anteriores, las razones que explican el crecimiento, la desaceleración o la caída en la actividad portuaria son variadas. Algunos puertos anotaron cifras positivas debido al éxito de sus proyectos y su gestión comercial, mientras otros se vieron afectados por un bajo desempeño del comercio en general y problemas operativos.

Tabla 1

Producto Bruto Interno (variaciones porcentuales, año base 2010)

Sectores Económicos	2010	2011	2012	2013	2014
	%	%	%	%	%
Agropecuario	4.3	4.1	5.9	1.6	1.4
Pesca	-19.6	52.9	-32.2	24.0	-27.9
Minería e hidrocarburos	1.3	0.6	2.8	4.9	-0.8
Manufactura	10.8	8.6	1.5	5.0	-3.3
Electricidad y agua	8.1	7.6	5.8	5.5	4.9
Construcción	17.8	3.6	15.8	8.9	1.7
Comercio	12.5	8.9	7.2	5.9	4.4
Servicios	8.8	7.0	7.3	6.1	4.9
PBI Global Perú	8.5	6.5	6.0	5.8	2.4

Nota. Tomado de “Estadísticas anuales del BCRP”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

En el gran escenario y desde una óptica mundial, continental y regional, es necesario observar el impacto que estos factores tienen en el plano local y cuál ha sido la evolución de los puertos en el país. El Perú se encuentra localizado en el hemisferio sur y posee un extenso litoral dentro de la cuenca del Océano Pacífico. En los últimos años, el PBI del Perú y los niveles de superávit en su balanza comercial han observado incrementos significativos y el país ha sido objeto de reconocimiento por un manejo serio y profesional a nivel internacional.

Asimismo, en la Tabla 2, se presenta la evolución del producto bruto interno mundial. Posteriormente, las Tablas 3 y 4 presentan la balanza comercial del Perú y del mundo.

Tabla 2

Producto Bruto Interno mundial (variaciones porcentuales)

	2010	2011	2012	2013	2014
PBI Mundial	4.09	2.80	2.18	2.28	2.48

Nota. Tomado de “Review of Maritime Transport 2014”, por *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), 2014. Recuperado de <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=109>

Tabla 3

Balanza Comercial Peruana (valor FOB en millones de US\$)

	2010	2011	2012	2013	2014
	(millones US\$)				
1. Exportaciones	35,803	46,376	47,411	42,861	39,533
Productos tradicionales	27,850	35,896	35,869	31,553	27,686
Productos no tradicionales	7,699	10,176	11,197	11,069	11,677
Otros	254	304	345	238	171
2. Importaciones	28,815	37,152	41,135	42,248	40,809
Bienes de consumo	5,489	6,734	8,252	8,843	8,896
Insumos	14,023	18,332	19,273	19,528	18,815
Bienes de capital	9,074	11,730	13,347	13,664	12,913
Otros bienes	229	356	262	213	185
3. Balanza Comercial	6,988	9,224	6,276	613	-1,276

Nota. Tomado de “Estadísticas anuales del BCRP”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

En la Tabla 3, se presenta la evolución de la balanza comercial en el Perú a partir del año 2009, mostrando incrementos significativos tanto en las importaciones como las exportaciones, la cual permite identificar la tendencia creciente del comercio internacional.

Tabla 4

Balanza Comercial mundial (variación porcentual con respecto al año 2000)

	2009	2010	2011	2012	2013
Exportaciones a nivel mundial	195	237	284	285	292
Importaciones a nivel mundial	191	232	277	278	282

Nota. Tomado de “Review of Maritime Transport 2014”, por United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), 2014. Recuperado de <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=16417>

El Perú cuenta con conexiones con el océano Pacífico y el océano Atlántico a través de diferentes vías terrestres y fluviales. En los últimos cinco años, el Perú ha mejorado considerablemente su índice de conectividad marítima con el mundo, tal como se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5
Índice de conectividad marítima

País / Año	2010	2011	2012	2013	2014
Argentina	28	31	34	34	38
Brasil	32	35	39	37	42
Chile	22	23	33	33	33
China	144	152	156	158	165
Colombia	26	27	37	37	33
Peru	22	21	33	33	34
Singapur	104	105	113	107	113
Estados Unidos	84	82	92	93	95

Nota. Tomado de “*Review of Maritime Transport 2014*”, por *United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)*, 2014. Recuperado de <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=92>

El 1 de marzo del 2003 fue promulgada la Ley N° 27943, Ley del Sistema Portuario Nacional, cuya finalidad es promover el desarrollo y la competitividad de los puertos, facilitar el transporte multimodal, modernizar los puertos y desarrollar las cadenas logísticas que existen en los terminales portuarios. Esta ley contempla la creación de la Autoridad Portuaria Nacional (APN) como un organismo público descentralizado encargado del Sistema Portuario Nacional, adscrito al Ministerio de Transportes y Comunicaciones, con personería jurídica de derecho público interno, patrimonio propio, y con autonomía administrativa, funcional, técnica, económica y financiera; facultad normativa por delegación del Ministro de Transportes y Comunicaciones.

La APN está encargada del desarrollo del Sistema Portuario Nacional, el fomento de la inversión privada en los puertos y la coordinación de los distintos actores públicos o privados que participan en las actividades y servicios portuarios, su objetivo es establecer y

consolidar una sólida comunidad marítimo-portuaria que enlace a todos los agentes del desarrollo marítimo-portuario, estatales y privados con un objetivo común: el fortalecimiento de la competitividad de los puertos nacionales para hacer frente al fenómeno de la globalización y a los retos planteados por la necesidad de desarrollar a plenitud su sector exportador. Bajo este contexto, se han iniciado una serie de concesiones con el objetivo de impulsar a través de la inversión privada los servicios portuarios. Dentro de las concesiones realizadas más importantes se encuentran las siguientes:

- **Dubai Ports World.** Concesión por 30 años de las operaciones del puerto de contenedores de la zona sur del Puerto del Callao.
- **APM Terminals.** Concesión por 30 años de las operaciones del muelle norte del Puerto del Callao.
- **TISUR.** Concesión por 30 años de las operaciones del Puerto de Matarani.
- **Terminales Portuarios Euroandinos.** Concesión por 30 años de las operaciones del Puerto de Paita.

Otra modalidad de transporte es aquella realizada a través de los ríos, usualmente llamado comercio fluvial, esta se encuentra comprendida mayormente por los ríos de la Amazonía peruana. En la actualidad, los puertos de la cuenca amazónica, puerto de Iquitos, puerto de Pucallpa y el puerto de Yurimaguas, presentan un bajo nivel de desarrollo en comparación con el nivel de demanda de la zona de influencia, el crecimiento de proyectos petroleros y de gas en esta zona, se requiere diseñar proyectos, adoptar medidas y establecer políticas de Estado que promuevan actividades eficientes. El Perú cuenta con 80 puertos a lo largo de su territorio nacional, de los cuales, 55 son marítimos, 22 fluviales y 3 lacustres. Los tres puertos de mayor importancia son: Callao, Paita y Matarani (Autoridad Portuaria Nacional, 2015). En el Apéndice A, se presenta la lista de los distintos puertos del Perú, su ubicación y su administrador portuario.

Tabla 6

Datos de los principales puertos peruanos

Puerto	Categoría	Ubicación geográfica		Ubicación política	
		Latitud Sur	Longitud Oeste	Provincia	Distrito
Chimbote	Mayor	9°04'36	78°36'53"	Santa	Chimbote
Matarani	Mayor	16°59'45	72°06'18"	Islay	Islay
Mollendo	Mayor	17°02'14	72°06'18"	Islay	Mollendo
Callao	Mayor	12°02'48	77°08'47"	Callao	Callao
Pisco	Mayor	13°41'38	76°13'27"	Pisco	Pisco
General San Martín	Mayor	13°48'00	76°13'27"	Pisco	Paracas
Salaverry	Mayor	08°13'28	78°58'54"	Trujillo	Salaverry
Supe	Menor	10°47'15	77°45'32"	Barranca	Supe Puerto
Ilo	Mayor	17°38'29	71°20'52"	Ilo	Ilo
Paita	Mayor	05°04'41	81°06'23"	Paita	Paita
Bayovar	Menor	05°47'24	81°03'39"	Sechura	Sechura
Iquitos	Mayor	03°43'28	73°14'26"	Maynas	Iquitos
Yurimaguas	Mayor	05°53'48	76°06'18"	Alto Amazonas	Yurimaguas
Pucallpa	Mayor	08°23'06	74°31'00"	Coronel Portillo	Calleria

Nota. Tomado de “Perú en cifras”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015. Recuperado de www1.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/Cap01009

La inversión pública alcanzó el 6% del PBI en el año 2014, esta inversión pública se materializó esencialmente a través de los gobiernos sub-nacionales, evidenciando un proceso de descentralización muy dinámico. A través de la iniciativa denominada Ley de Obras por Impuestos, modalidad de inversión pública que permite a una empresa o consorcio privado financiar y ejecutar proyectos de infraestructura pública reduciendo hasta un 50% el pago del impuesto a la renta del año anterior, la expectativa es que esta herramienta de gestión para las autoridades nacionales y regionales aliente la inversión privada que, en el caso del sector portuario, requiere de grandes capitales y es de prioridad e interés nacional. (CEPAL, 2015). Según el Plan Nacional de Puertos del Perú, varios terminales marítimos se encuentran dentro de un proceso de concesión, de los cuales, sólo 6 de ellos son considerados puertos de alcance nacional: (a) Paita, (b) Salaverry, (c) Callao, (d) Matarani, (e) Ilo y (f) el muelle al Servicio del Perú – Arica. Existen 4 puertos de alcance regional: (a) Chicama, (b) Chimbote, (c) Supe y (d) Huacho. Según las estadísticas obtenidas en el año 2014, los puertos de uso público

registraron un aumento del 8.7% de contenedores movilizados. En el caso de los terminales dados en concesión, dos de los principales operadores portuarios a nivel mundial: DP World y APM Terminals, explotan los terminales de contenedores y multipropósito del Puerto del Callao.

La antigüedad de los puertos en el Perú datan desde el año 1921 con el puerto de Chicama en la región La Libertad, el puerto de Supe en 1924 y el puerto del Callao en el año 1928, algunos de ellos han sido reparados o rehabilitados en años posteriores, de acuerdo a la información contemplada en la Tabla 7 presentada a continuación, con respecto a puertos de uso público. Se observa a través de esta información que las políticas de Estado en este sector no han contado con una planificación adecuada ni definida como prioritaria de interés nacional para el desarrollo comercial del país, cuyo resultado se plasma en operaciones portuarias deficientes.

Tabla 7 *Antigüedad de los puertos de uso público*
Antigüedad de los puertos de uso público

	Muelles	Año de construcción	Año de reparación o rehabilitación
	1	1928	
	2	1928	
	3	1928	
Terminal Norte Multiproposito del TP Callao	4	1928	
	5	1968	1995 - 1997 - 2007
	7	1963	1968
	11	1928	
Terminal de Contenedores - Zona Sur del TP Callao	1	2009-2010	
Terminal Portuario de Paita	1	1966	1999
Terminal Portuario de Salaverry	1 y 2	1960	2000
Terminal Portuario de Chimbote	1, 2 y 3	1945 (1) y 1968 (3)	1998
Terminal Portuario de Supe	1	1924	2002
Terminal Portuario de Huacho	1	1936	
Terminal Portuario de Chicama	1	1921	2002
Terminal Portuario de General San Mart	1	1969	1999 - 2010
Terminal Portuario de Ilo	1	1970	1997 - 2003
Terminal Portuario de Matarani	1	1941	2000 - 2003 - 2009
Terminal Portuario de Iquitos	1	1980	1994

Nota. Tomado de Plan Nacional de Desarrollo Portuario, Autoridad Nacional Portuaria 2012. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/web/apn/plan-nacional-de-desarrollo-portuario2>

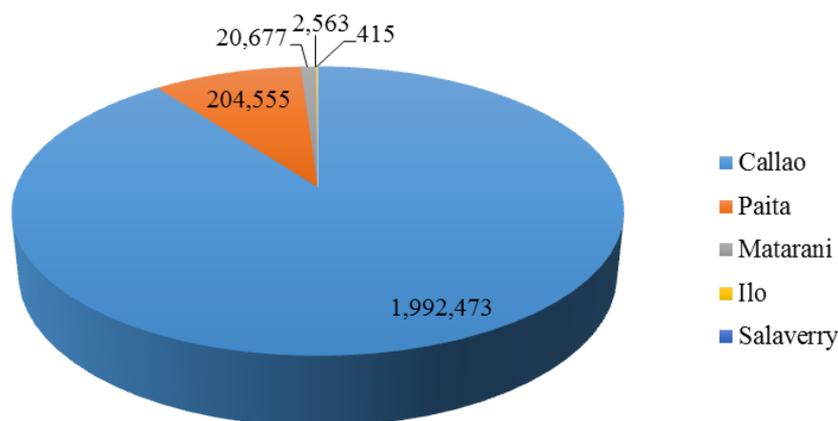


Figura 10. Volumen de actividad de contenedores 2014 en puertos del Perú.

Adaptado de artículo CEPAL: Comercio en contenedores en Perú creció 8,7% en 2014

Recuperada de http://www.rpp.com.pe/2015-06-12-cepal-comercio-en-contenedores-en-peru-crecio-8-7-en-2014-noticia_806600.html

De acuerdo a la nueva edición del *ranking* de movimiento portuario de contenedores del organismo de las Naciones Unidas para América Latina, el volumen de actividad del año 2014 en el Puerto del Callao ascendió a 1,992,473 de TEUs, ocupando el sexto lugar, el puerto de Paita en Piura movilizó 204,555 TEUs, el puerto de Matarani en Arequipa movilizó 20,677 TEUs, el puerto de Ilo en Moquegua movilizó unos 2,563 TEUs y finalmente el puerto de Salaverry en La Libertad movilizó 415 TEUs, tal como se presentan en la Figura 10.

Otra información a tomar en consideración es aquella referida al volumen de naves recibidas por las distintas unidades portuarias. A nivel nacional, se han recibido 2,109 naves portacontenedores, 1,773 naves de carga general, 1,778 naves tanqueras y 1,006 naves graneleras. Se puede observar esta distribución porcentual en la Figura 11. El Puerto del Callao atendió 1,645 naves portacontenedores que representa el 78% del total de este tipo de naves recepcionadas en el país, seguido por el puerto de Paita que atendió un total de 375 naves portacontenedores que representa el 17.8% del total.

Con respecto a la atención de naves de carga general a nivel nacional, el mayor movimiento de naves se registró en los puertos fluviales de Pucallpa con 583 naves que

representa el 32.1% del total, seguido por el puerto de Iquitos con 520 naves que representa el 29.3%. En octubre del 2012, el buque MCS Inés del tipo Súper Post Panamax, una embarcación de 348.4 metros de largo, con capacidad para transportar más de 9 mil contenedores de 20 pies, arribó al muelle sur del puerto del Callao, marcando un hito en el manejo de las capacidades portuarias de este puerto. La realidad del sistema portuario nacional, visto desde una visión integral, muestra un sistema débil, carente de planes de inversión, centralizado y operativamente deficiente que perjudica y limita aquellas actividades relacionadas, principalmente a las de orden comercial.

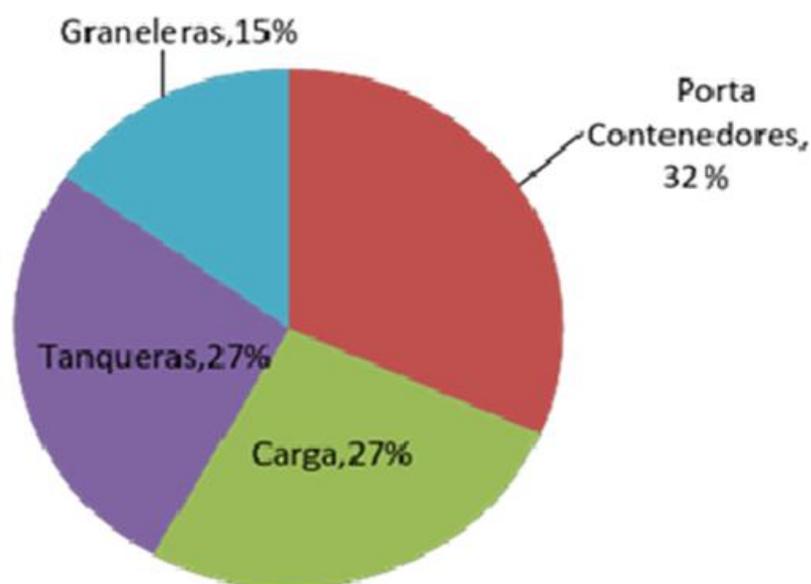


Figura 11. Movimiento por tipo de nave 2014 en puertos del Perú.

Adaptado de artículo CEPAL: Comercio en contenedores en Perú creció 8,7% en 2014
 Recuperada de http://www.rpp.com.pe/2015-06-12-cepal-comercio-en-contenedores-en-peru-crecio-8-7-en-2014-noticia_806600.html

A continuación, se presenta una breve reseña de los puertos más importantes del Perú:

Callao. Ubicado en la costa central del Perú, en la Provincia Constitucional del Callao, el puerto se encuentra bajo un contrato de concesión con APM Terminals (tercer operador portuario a nivel mundial) que maneja el Muelle Norte y con DP World (cuarto

operador portuario a nivel mundial) que opera el Muelle Sur -Terminal de Contenedores - Zona Sur, concesionado desde el año 2006 y que entró en operaciones a mediados del 2010. Actualmente, el puerto del Callao cuenta con seis grúas pórtico Post Panamax y 18 grúas de patio (RTG), a lo largo de 650 metros de línea de atraque con un calado de 16 metros en el amarradero y un patio de contenedores en un área de 21.5 hectáreas con una capacidad de almacenamiento de 850,000 TEUs anuales. El Puerto del Callao moviliza contenedores, carga general, granel sólido, carga rodante, fraccionada y otras. El Puerto del Callao es actualmente casi el único punto de contacto del Perú con el mundo y dada la alta concentración de operaciones a través de esa infraestructura, debe merecer una atención especial a su diseño que le permitan constituirse en un sólido punto de apoyo al desarrollo nacional. (Autoridad Portuaria Nacional, 2012). La importancia y concentración del servicio portuario ha sido reconocida y plasmada en la actualización del Plan Nacional de Puertos, el cual plantea una serie de medidas destinadas a su modernización y desarrollo, urge la implementación de todas las fases de este plan. Solo en el último año, el Puerto del Callao perdió una ubicación en el índice de calidad portuaria obteniendo 71.9 puntos en dicha medición, este puerto movilizó el año 2014 un total de 1'992,473 de TEUs, un 7.4% más que en el año 2013, equivalente al 89.7% del total nacional y 31.8 millones de toneladas de carga, que representó el 75% del total de la carga movilizada a nivel nacional. La capacidad de expansión del Puerto del Callao se encuentra limitada por la poca disponibilidad de espacios, debido a que se encuentra dentro de una zona urbana de alta densidad poblacional (Autoridad Portuaria nacional, 2015)

Paita. En el año 2009, se firmó el contrato de concesión con la empresa Terminales Portuarios Euro Andinos por un plazo de 30 años, con un compromiso de inversión estimada de US\$ 232.5 millones, de los cuales US\$ 131.7 millones corresponden a obras mínimas exigidas y US\$ 100.8 millones se relacionan a obras adicionales ofrecidas por el

concesionario, la cláusula 6.4 del contrato establece que en una primera etapa deberá construir un muelle de contenedores, con un dragado de 13 metros de profundidad marina, un amarradero de 300 metros, un patio de contenedores de 12 hectáreas e instalación de una grúa pórtico de muelle y dos grúas pórtico de patio. En una segunda etapa, el concesionario deberá sumar otra grúa pórtico de muelle al superarse los 180 mil TEUs. En una tercera etapa deberá reforzar el muelle espigón existente, área de respaldo y equipamiento portuario exigido o la construcción del segundo amarradero del muelle de contenedores con su respectivo patio de contenedores y equipamiento portuario cuando se alcancen los 300 mil TEUs por año. La cuarta etapa comprenderá obras adicionales y otras que el concesionario estime necesarias.

El puerto de Paita ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, principalmente en la carga destinada a las exportaciones, en términos de toneladas exportadas, el crecimiento anual promedio desde 1998 al 2006 ha sido de 9%, pasando de 363 mil toneladas a 737 mil toneladas, lo cual representa un incremento mayor al 100% para el periodo. Por otro lado, las importaciones crecieron en promedio 2% por año, pasando de 199 mil toneladas en 1998 a casi 242 mil toneladas en el 2006, lo cual representó un incremento del 21% (Autoridad Portuaria Nacional, 2012)

Matarani. Ubicado en la provincia de Islay en la región Arequipa, es operado por ENAPU, consta de un muelle tipo marginal de 583 metros de largo por 20 metros de ancho y con tres amarraderos de 9.75 metros de profundidad, puede atender 4 buques de hasta 20,000 DWT, con una capacidad total de descarga de 15,000 TM/día siendo la principal carga movilizada los productos a granel (granos y minerales) y en menor escala contenedores. El puerto de Matarani posee como ventaja competitiva, contar con certificaciones de calidad (ISO 9001), certificaciones de medio ambiente (ISO 14001), certificaciones de seguridad y salud ocupacional (OHSAS 18000), certificación de control de narcóticos y terrorismo

(BASC) y el código Internacional para la Protección a los Buques y las Instalaciones y el código Internacional para la Protección a los Buques y las Instalaciones Portuarias (ISPS o PBIP).

Salaverry. Ubicado en el distrito de Salaverry, provincia de Trujillo en la región La Libertad, es un terminal multipropósito, el puerto de Salaverry se encuentra a 557 kilómetros al norte del puerto del Callao, es administrado por ENAPU y su infraestructura consta de dos muelles que datan del año 1960, los cuales fueron remodelados en el año 2000 y cuenta con una profundidad de 10 metros, lo cual constituye uno de los principales retos de este puerto, puesto que depende de permanentes actividades de dragado debido al arenado que sufre constantemente. La comunicación con la vía principal de la zona: la Carretera Panamericana Norte es a través de una carretera asfaltada de aproximadamente 8 kilómetros, según las estadísticas de la Autoridad Portuaria Nacional, la importación de granel sólido es una de las principales operaciones realizadas por este puerto, básicamente granos de soya, trigo y maíz. Sin embargo, se ha considerado la construcción de un tercer muelle marginal para el manejo de contenedores, lo que permitiría a los exportadores de la región La Libertad y otras zonas aledañas, eliminar los elevados costos de transporte terrestre, la Autoridad Portuaria Nacional considera que es necesario implementar medidas en contra de la contaminación ambiental debido a que maneja altos volúmenes de concentrados de minerales, cobre, carbón etc.

Chimbote. Ubicado en el distrito de Chimbote, provincia del Santa en la región Ancash, este puerto es administrado por ENAPU y tiene un área de influencia sobre la región Ancash, su principal operación es la exportación de harina de pescado, cuenta con dos muelles: Muelle N° 1 de atraque directo tipo espigón con una longitud de 185 metros y un ancho de 16 metros, y el Muelle N° 2, destinado para el atraque de embarcaciones menores con una longitud de 54 metros y un ancho de 18 metros. La principal limitación se refiere a que las cargas deben ser trasladadas en lanchones o embarcaciones pequeñas desde la bahía

hasta el muelle, puesto que las dimensiones de sus muelles no permiten el atraque de buques grandes y modernos. El puerto de Chimbote, presenta en general una tendencia irregular en sus actividades, debido al efecto cíclico relacionado con la veda de la anchoveta y el fenómeno del Niño y la Niña, que inciden directamente en la producción de harina de pescado.

Ilo. Ubicado en la provincia de Ilo en la región Moquegua, administrado por ENAPU, el puerto de Ilo cuenta con un muelle tipo espigón de 302 metros de largo por 27 metros de ancho, con 4 amarraderos de 16 a 36 pies de profundidad, su operación se centra en el movimiento de contenedores, sobretodo en la importación de vehículos y mercancías diversas, la mayor carga de exportación es la harina de pescado. En los últimos años, el tráfico recibido por el terminal registra una mayor cantidad de buques portacontenedores. Las principales dificultades que enfrenta este terminal es la limitación en la amplitud máxima de marea de 1.35 metros, con una altura promedio de oleaje de 0.62 metros, lo que conlleva a utilizar remolcadores de apoyo para desarrollar las operaciones de carga y descarga de las mercancías. La disponibilidad de equipos se encuentra limitada a una grúa, dos portacontenedores y dos balanzas. El puerto de Ilo tiene como competencia natural al Puerto de Southern Perú S.A. que al igual que éste terminal, moviliza únicamente contenedores sin revisar (Autoridad Portuaria Nacional, 2012).

Supe. Ubicado en el distrito de Puerto Supe, provincia de Barranca, región Lima, a 185 km al norte del puerto del Callao. La historia del puerto tiene sus orígenes en la época pre-incaica. Cabe hacer referencia al complejo arqueológico El Áspero, que se halla situado cerca de la desembocadura del río Supe y al sur del puerto. Este complejo se remonta al año 3,000 a 1,800 antes de Cristo y fue el centro pesquero de la antigua ciudad de Caral. Dichas poblaciones se dedicaban a la pesca, la extracción de moluscos, la recolección de plantas y la caza de animales terrestres en las lomas y el bosque ribereño. Hacia el año 2,000 a.C., El

Áspero empezó a decaer, lo cual se infiere al notarse la pérdida de calidad en sus edificios, así como el progresivo abandono de algunos de ellos.

Del estudio de los antepasados de los pobladores del Puerto de Supe, se conoce que éstos siempre se han dedicado a la pesca e intercambios comerciales relacionados al mar. En este sentido, por un tema de antepasados, tradición, cultura y geografía, se deduce que estas características incentivaron la creación de un puerto para el intercambio o comercio a través de los mares.

Actualmente, el Puerto de Supe consta de un muelle de lanchonaje tipo espigón, tres almacenes para harina de pescado, nitrato de amonio, cuatro grúas menores y una balanza camionera. El área total del puerto es de 13,298.27 m² y sus muelles están conformados por tres tramos. El primer tramo con un largo de 145.30 metros; un ancho de 6.30 metros y un calado de 0.0 metros (arenado). El segundo tramo con un largo de 110.20 metros; un ancho de 9.30 metros y un calado de 4 metros, por último, el tercer tramo cuenta con un largo de 70.50 metros; un ancho de 16.00 metros y calado de 6 metros.

La comunicación con la Carretera Panamericana Norte es a través de una vía asfaltada (ver apéndice B). La profundidad del muelle del Puerto de Supe a 600 metros de la orilla es de 16 metros de profundidad. Operativamente, este puerto es considerado un puerto regional o puerto menor, pues actualmente brinda servicios únicamente a buques menores y comparte la misma área de influencia con el Puerto de Huacho afectándose mutuamente en sus operaciones. ENAPU y dos empresas más operan el puerto de Supe: (1) ENAPU opera el puerto de uso público; (2) COLPEX administra un embarcadero privado, el cual cuenta con un amarradero de boyas ubicado a 1,600 m de la orilla y que permite la recepción de naves de hasta 50,000 toneladas de capacidad de carga. A través de estas instalaciones, COLPEX y otros productores embarcan el aceite crudo a granel; (3) Consorcio Terminales - Multiboyas Supe que administra un terminal privado, con una capacidad para atender buques de hasta

35,000 DWT y 14 tanques para hidrocarburos con capacidad de almacenamiento de 193,621 balones (30,783 m³). Su carga principal corresponde a líquidos como gasolinas, combustible para aviación, kerosene, diesel y residuales, se pueden ver fotografías de las operaciones e instalaciones del Puerto de Supe en el apéndice C.

El Puerto de Supe tiene un área de influencia en Barranca, Supe y Chimbote, se encuentra a una distancia de 185.3 km del Puerto del Callao (2 horas y 48 minutos vía la Carretera Panamericana Norte) y a 84 millas por vía marítima.

A continuación, en la Figura 12 se presenta el mapa de la empresa ampliada del puerto de Supe.

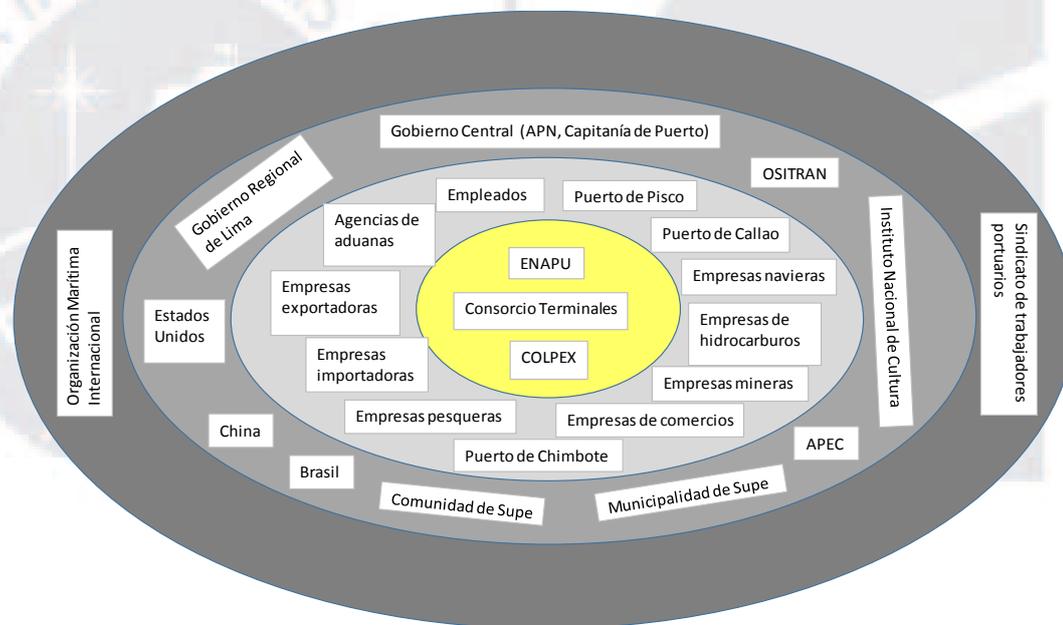


Figura 12. Mapa de la empresa ampliada del puerto de Supe.

Adaptado de "managing the extended enterprise: the new stakeholder view" por Post, J., 2002. Recuperado de <http://compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.pe/2011/11/quienes-son-los-stakeholders-de-una.html>

Con respecto al Perú, los volúmenes de comercio marítimo han venido en aumento en los últimos años; sin embargo, sus niveles de desarrollo son aún muy bajos en comparación con el incremento del comercio marítimo mundial. Cabe destacar que, en el Perú, el transporte marítimo de mercancías equivale al 91% del volumen de exportaciones. Por otro

lado, es una realidad que el Perú no aprovecha las ventajas naturales que su ubicación geográfica y batimetrías que sus puertos le ofrecen; es decir, existe un gran potencial no explotado aún.

Actualmente en el Perú, no se cuenta con un plan estratégico ambicioso para cada uno de sus puertos a nivel nacional. De llegar a elaborarse una estrategia nacional que involucre a todos sus puertos, las posibilidades de que el Perú desarrolle uno o varios *hub* regionales exitosamente serán factibles y de muchísimo beneficio para las partes contratantes.

El Mapa de los alrededores de se presenta en las Figuras 13

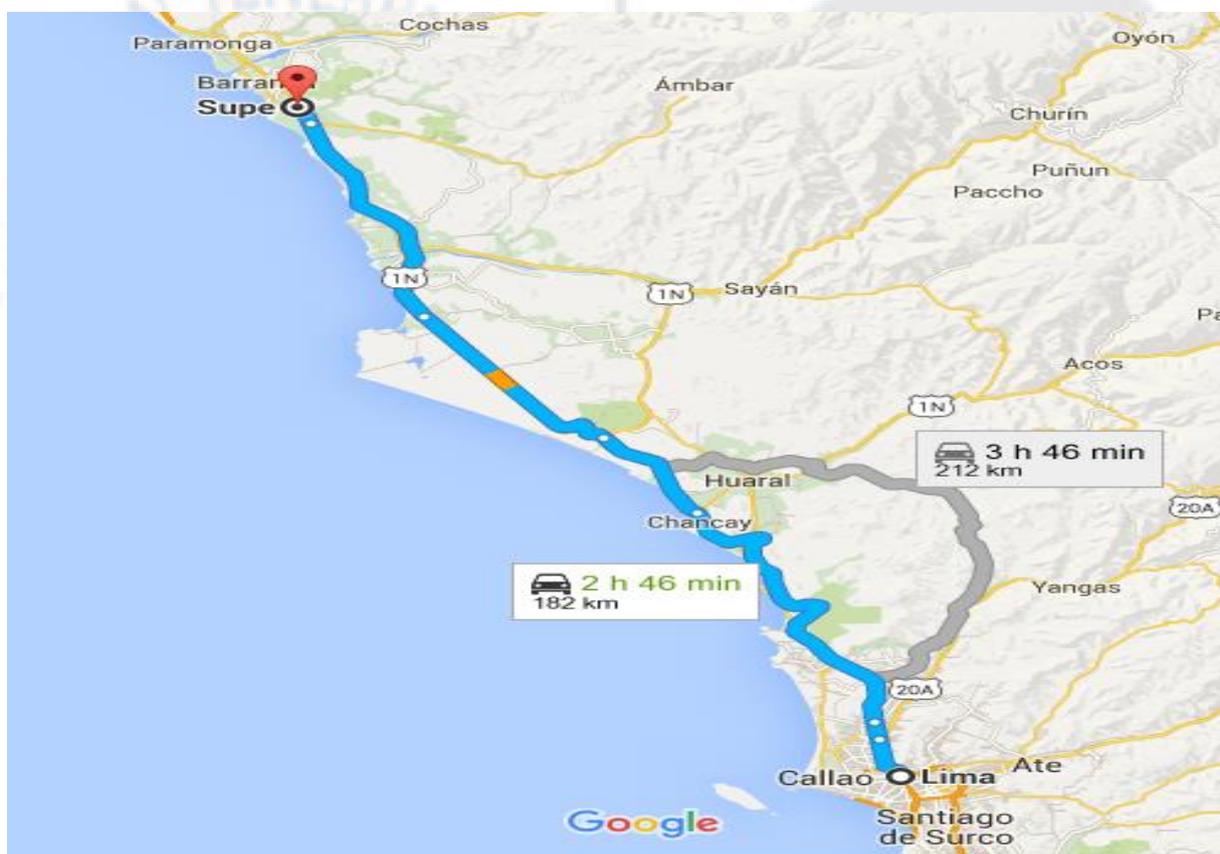


Figura 13. Mapa de alrededores de Supe.

A continuación en la Figura 14, se observa de forma panorámica la zona del Puerto de Supe, donde se aprecia la carretera Panamericana Norte, principal acceso al puerto desde las zonas norte y sur del país. Asimismo, se observan las principales zonas que limitan desde el norte por la zona de la Atarraya y hasta la zona sur de Supe con La Isla.

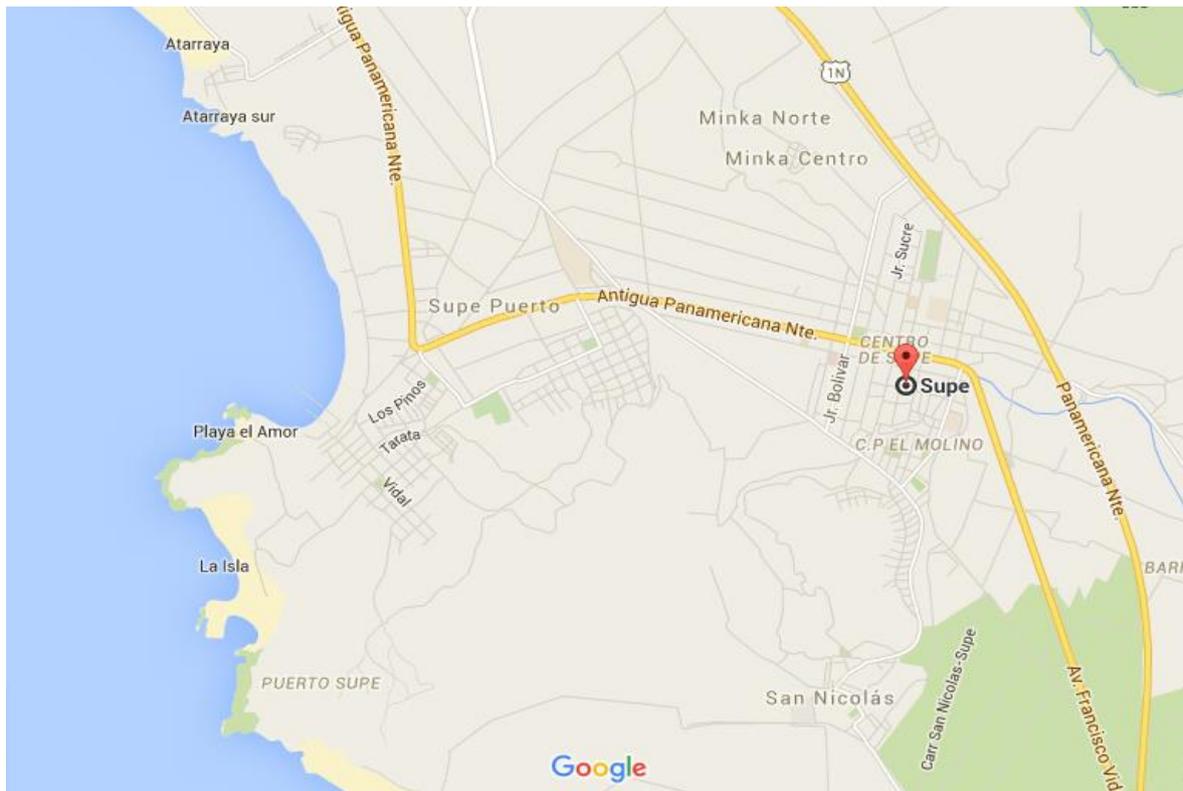


Figura 14. Mapa de Supe.

1.2 Conclusiones

La tendencia del mercado marítimo mundial apunta a una disminución en el número de compañías navieras; por lo tanto, en el futuro, un número pequeño de compañías competirán entre ellas de manera global y aquellas compañías que no puedan competir a este nivel, desaparecerán gradualmente. Por otro lado, el nivel de las exportaciones mundiales se ha incrementado a gran escala en los últimos años. Las inversiones privadas en los puertos marítimos son significativas a pesar que aún existe una importante participación de los Estados, la tendencia apunta a una disminución de las mismas y a la creación de puertos *hub*, por lo cual, las distancias ya no se miden por los espacios geográficos en sí, sino por la distancias económicas que involucran, los ahorros en costos y por servicios logísticos integrados eficientes. Se ha identificado que el desarrollo de los puertos marítimos está estrechamente relacionado con el desarrollo económico de los países y por ende, en la mejora en los niveles de calidad de vida y bienestar de las naciones. El desarrollo del puerto se

centra tanto en su localización estratégica como en la apertura de los países hacia negociaciones comerciales con el mundo logrando fortalecer el sistema portuario de cada nación, un claro ejemplo de ello, es China, cuyos puertos en los últimos años se encuentran en el *top* del mundo, de los primeros diez, seis pertenecen a este país. Por otro lado, en línea con el alto crecimiento del tráfico marítimo en el mundo, los países que cuenten con un plan estratégico portuario serán aquellos que logren resultados exitosos.

Con respecto a los puertos de América Latina y el Caribe, el comercio multimodal prevalece, a la fecha, los puertos de Panamá son considerados los puertos *hub* por excelencia de la región. En el Perú, los volúmenes de comercio marítimo han observado un considerable aumento en los últimos años; sin embargo, sus niveles de desarrollo son aún muy bajos comparados con el incremento del comercio marítimo mundial. El transporte marítimo de mercancías en el Perú equivale al 91% del volumen de las exportaciones y existe un enorme reto en tomar ventajas de su ubicación geográfica y batimetrías que sus puertos ofrecen; es decir, el país cuenta con un gran potencial no explotado aún que debe ser contemplado dentro de planes estratégicos ambiciosos para cada uno de sus puertos a nivel nacional, orientados principalmente al desarrollo de uno o varios puertos *hub* regionales. El Puerto de Supe está considerado como puerto menor con un muelle de lanchonaje de 300 metros y una reducida cantidad de equipos, comparte actualmente la misma zona de influencia que el puerto de Huacho, posee una limitada capacidad de almacenaje y se encuentra administrada por ENAPU, es necesario desarrollar un plan estratégico para su desarrollo.

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

2.1 Antecedentes

La Autoridad Portuaria Nacional ha desarrollado el Plan Nacional de Desarrollo Portuario (Autoridad Portuaria Nacional, 2015 pp. 12), en donde establece la visión y misión del Sistema Portuario Nacional. La visión y misión del Sistema Portuario Nacional y de la Autoridad Portuaria Nacional se presentan en la Tabla 8:

Tabla 8

Visión y misión para el sistema portuario y Autoridad Portuaria Nacional

	Sistema Portuario Nacional	Autoridad Portuaria Nacional
Visión	Disponer de un conjunto de puertos marítimos, fluviales y lacustres eficientes que favorezcan la movilidad de las personas y una mayor conectividad en las cadenas de suministro, estimulando la iniciativa privada, la complejidad, la calidad de servicio, el equilibrio regional, la autonomía de gestión y la seguridad jurídica, configurándose así como la plataforma logística más importante de la costa oeste de Sudamérica.	Ser reconocida como la institución líder en la conducción del desarrollo del Sistema Portuario Nacional.
Misión	Facilitar la articulación y eficiencia de sus servicios en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre aportando valor y competitividad a las cadenas intermodales y logísticas de mercancías y pasajeros para un mejor desarrollo sostenible de la nación.	Conducir el Sistema Portuario Nacional, planificando, promoviendo, normando y supervisando su desarrollo, con el fin de lograr su competitividad y sostenibilidad.

Nota. Tomado del “Plan Nacional de Desarrollo Portuario”, por Autoridad Portuaria Nacional (APN), 2012. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/web/apn/plan-nacional-de-desarrollo-portuario2>; y del “Plan Estratégico Institucional de la Autoridad Portuaria Nacional”, por Autoridad Portuaria Nacional (APN). Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/web/apn/misionvisonvalores>

La visión y misión establecida por la Autoridad Portuaria Nacional para el Sistema Portuario Nacional es bastante amplia; sin embargo, el Plan Nacional de Desarrollo Portuario elaborado en el año 2012 no ha considerado dentro de éste, un plan estratégico específico para el desarrollo del Puerto de Supe. Por ello, tomando en consideración estos antecedentes, se ha elaborado la visión, misión y código de ética, los cuales se presentan a continuación.

2.2 Visión

El Puerto de Supe formará parte de la Franja Logística Portuaria del Callao para el

año 2025, brindando servicios de atención de naves de carga a granel y minerales, así como de cabotaje, desarrollando favorablemente sus condiciones naturales.

2.3 Misión

En el Puerto de Supe buscamos ser parte de la Franja Logística Portuaria del Callao, para la atención de naves de carga a granel y minerales; asimismo, buscamos ser eficientes en brindar servicios de cabotaje, generando valor para la comunidad vinculada con responsabilidad y respeto al medio ambiente, brindando un servicio de excelencia con la tecnología requerida de forma oportuna y eficiente, propiciando el crecimiento económico en las zonas de influencia.

2.4 Valores

- Eficiencia e innovación.
- Ética y transparencia.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad social.
- Compromiso.
- Seguridad.
- Orientación al cliente.

2.5 Código de Ética

- Mantener altos estándares de seguridad en todas nuestras operaciones portuarias, velando por nuestro personal, los clientes y la comunidad.
- Estamos comprometidos con la búsqueda constante de la mejora en nuestros procesos, innovando y asegurando eficiencia en nuestras operaciones.
- Ofrecemos un servicio orientado al cliente con el mejor uso de los recursos disponibles buscando la plena satisfacción de sus necesidades.

- Diseñar planes de crecimiento sostenido del negocio buscando la armonía con el medio ambiente y la comunidad vinculada.
- Somos claros con nuestros clientes, actuamos con transparencia velando por el cumplimiento de las normas, sancionando a quien no cumple con ellas y cuidando la relación empresa-comunidad vinculada.
- Buscamos la excelencia a través del apoyo, la coordinación y la interacción de todas las áreas de operaciones y administrativas con el objetivo de alcanzar nuestra meta común y asegurar los niveles de integración necesarias con nuestros proveedores y empleados.

2.6 Conclusiones

Conociendo la situación actual del puerto de Supe, se ha establecido una visión para el año 2025 que plantea un reto importante de transformación y crecimiento a través de una misión clara y ambiciosa, no solo orientada específicamente al puerto sino que concierne a todo el Sistema Portuario Nacional, con valores sólidos que brinden el soporte adecuado y necesario, así como un código de ética robusto, que se basa en la búsqueda del bienestar de la comunidad vinculada a través de conductas que conduzcan a la excelencia y que la sociedad demanda de modo creciente.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

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

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) es la organización que consolida y propone las distintas visiones de diversas y múltiples organizaciones del país en un plan conjunto hacia el futuro. En ese objetivo, publicó la propuesta del Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. En este proyecto del plan se definen seis grandes ejes estratégicos que deberían ser observados en el desarrollo de planes de alcance nacional: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional equilibrado e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente.

El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 es un plan de largo plazo que contiene las políticas nacionales de desarrollo que deberá seguir el Perú en los próximos diez años. En un plan de largo plazo no es pertinente incluir una programación multianual, debido a que sus proyecciones involucran una alta incertidumbre, por ello, en este plan sólo se presentan las metas de fin de periodo, como aspiraciones nacionales a una mejor calidad de vida para toda la ciudadanía y un conjunto de programas estratégicos de largo plazo, que permiten un mayor grado de especificidad para guiar la toma de decisiones públicas y privadas. Así, dicho plan propone que el Perú alcance un ingreso per cápita equivalente a 7,900 dólares americanos, estimándose una población aproximada de 33 millones de personas. “ Para lograr este objetivo, se necesitará duplicar el PBI y triplicar las exportaciones, con una tasa promedio de crecimiento cercana al 6% y obtener tasas de inversión del 25%”(Vasquez, 2014, pp.3). La pobreza debe reducirse a una tasa aproximada del 13% y la mortalidad infantil y la desnutrición crónica deben ser reducidas drásticamente. Dados estos objetivos, es necesario gestionar una economía dinámica y eficiente en el uso de los recursos nacionales. Es allí

donde los puertos cumplen un papel fundamental en su labor logística orientada al desarrollo de las diferentes industrias nacionales, como la minería y la agroindustria. El logro de los objetivos nacionales requiere acelerar la reforma del Estado con el fin de alcanzar una gestión pública eficiente que facilite la gobernabilidad y llegue a todos los sectores de la sociedad y a cada rincón del país, con respeto irrestricto de los derechos fundamentales y una búsqueda constante en erradicar la pobreza, garantizando el acceso a servicios básicos e igualdad de oportunidades para todos los habitantes del Perú, que provea servicios de educación y salud de calidad, que promueva el desarrollo dinámico de las actividades productivas, que garantice la sostenibilidad en el aprovechamiento de los recursos naturales y la calidad del ambiente, y que promueva la inversión privada en infraestructura e invierta directamente cuando no se disponga de inversión privada. Por esta razón, el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 incluye el objetivo nacional de lograr un Estado eficiente, transparente y participativo, con vocación de servicio a la ciudadanía y que promueva el desarrollo económico. El logro de resultados de este plan requiere un enfoque integral de las políticas públicas que sea capaz de articular las acciones de toda la sociedad peruana en pro de los objetivos nacionales (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011). A continuación, la Tabla 9, Matriz de Intereses Nacionales.

Tabla 9
Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Intensidad de interés			
	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
1 Oportunidades y acceso a los servicios			EE.UU, China, Brasil	Colombia, (Chile)
2 Economía, competitividad y empleo		EE.UU., China, Brasil, (Chile)		
3 Desarrollo regional e infraestructura		(Chile, Colombia), Brasil	EE.UU., China	
4 Recursos naturales y ambiente			EE.UU., China	Chile
5 Inversiones		EE.UU., China.	(Chile, Colombia)	
6 Descentralización			EE.UU., China	(Chile), Colombia, Brasil
7 Seguridad y Defensa nacional		(Chile)	EE.UU., China	Brasil

Nota. Los que están sin paréntesis son los que tienen intereses similares, los que están con paréntesis (), son los que tienen intereses opuestos. Adaptado de “*National Interests and foreign policy: A conceptual framework for analysis and decision making*” por D.E.Nuechterlein, 1976, *British Journal of International Studies*, 2(3), 246-266.

Se ha elaborado la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) considerando todos aquellos intereses que tienen un impacto claro sobre la situación portuaria del país, clasificando estos intereses de acuerdo a su grado de importancia en: (1) supervivencia, (2) vitales, (3) importante y (4) periférico. Para su mejor entendimiento, se han incluido en esta matriz, los países que tienen intereses comunes y opuestos con el Perú por su grado de participación, inversión, relevancia mundial, regional, geopolítica y estratégica en su desarrollo. A continuación, también se presenta la información más relevante que soporta las relaciones e intereses comunes del Perú con Estados Unidos y China:

A la fecha, existe una excelente relación entre Estados Unidos y Perú, es así que el comercio creció en más de 100% desde que entró en vigencia el tratado de libre comercio firmado entre ambos países en el año 2009. Estados Unidos representa el 13.7% del total de inversión extranjera en el Perú, principalmente en los sectores de minería e industria. Las exportaciones hacia Estados Unidos representan el 16% de todas las exportaciones peruanas. Las importaciones realizadas a Estados Unidos representan el 21% del total de importaciones peruanas. Las principales exportaciones corresponden al sector minero, petróleo, agropecuario y textil. Con respecto a las importaciones realizadas por el Perú, destacan las materias primas y productos intermedios, así como los bienes de capital y materiales de construcción.

Con respecto a China, se mantiene una relación comercial muy importante. A la fecha, China mantiene un 0.9% de la inversión extranjera en el Perú, principalmente en los sectores mineros y financiero. Las exportaciones hacia China representan el 18% de todas las exportaciones peruanas. Las importaciones realizadas a China representan el 21% de todas las importaciones peruanas. Las principales exportaciones del Perú hacia China corresponden principalmente al sector minero. Con respecto a las importaciones del Perú a China, destacan los bienes de capital y materiales de construcción.

Con respecto a Chile y Colombia, estos países actualmente son los principales enemigos comerciales del Perú. A la fecha, los tres países han realizado un acuerdo de cooperación en defensa de la libre competencia. A continuación, se presenta información relevante de las relaciones con estos países:

Con respecto a Chile, este país vecino mantiene el 6.4% de la inversión extranjera en el Perú, principalmente en los sectores financieros, minería e industria. Las exportaciones hacia Chile representan el 4% del total de exportaciones peruanas. Las importaciones realizadas a Chile representan el 3% de todas las importaciones peruanas. Las principales exportaciones del Perú hacia Chile corresponden al sector tradicional (minero, petróleo y pesquero). Con respecto a las importaciones del Perú a Chile, destacan las materias primas y productos intermedios y los bienes de consumo.

Con respecto a Colombia, este país mantiene el 4.6% de la inversión extranjera en el Perú, principalmente en los sectores de industria y energía. Las exportaciones hacia Colombia representan el 3.2% de todas las exportaciones peruanas. Las importaciones realizadas a Colombia representan el 2.9% de todas las importaciones. Las principales exportaciones a Colombia corresponden a los sectores de petróleo, químico y sidero metalúrgico. Con respecto a las importaciones del Perú a Colombia, destacan los bienes de consumo y materias primas y productos intermedios.

Es necesario considerar a Brasil como un actor importante en el escenario continental, el acceso a un mercado de estas dimensiones por parte del Perú puede promover el desarrollo de diferentes sectores productivos y de servicios. El potencial del gigante sudamericano en el contexto mundial es altamente valorado, como parte del conjunto de países BRICS, cuenta con zonas de alta densidad poblacional que lo convierten en un polo de desarrollo atractivo para distintas y variadas industrias, evidentemente aquellos países que mantienen relaciones comerciales con países de este grupo pueden acceder a beneficios de gran valor.

3.1.2. Potencial Nacional

Potencial Demográfico. En el Perú, según las cifras estimadas por el INEI, la población en el año 2015 será de 31,151,643 habitantes. Según las proyecciones de la misma institución en el año 2025 serán 34,412,393 millones de habitantes en el Perú. De los cuales 50.1% son hombres y 49.9% mujeres. La esperanza de vida en el quinquenio 2005-2015 es de 76.8 años para las mujeres y 71.5 años para los hombres. En la capital, la esperanza de vida para mujeres y hombres es de 79.9 y 74.6 años, respectivamente. La población económicamente activa ocupada es de 15,541,484 (56% son hombres y 44% mujeres), siendo el rango de 25 a 44 años el que congrega el 48% de dicha población. Según la encuesta nacional de hogares del 2013, el nivel educacional está distribuido en 27% con nivel primaria o menos, 42% secundaria, 15% Superior no universitaria y solo el 16% con educación superior universitaria. En la actividad económica encontramos que el 26% de la población se dedica a la Agricultura/Pesca/Minería, 10% a la manufactura, 6% a construcción, 19% al comercio, 8% al sector transportes y comunicaciones y un 31% a otros servicios. 34.5% de la población económicamente activa ocupada es trabajador independiente, 26% empleado dependiente, 21% obrero, 11.4% trabajador familiar No remunerado, 3% trabajador del hogar y un 5% patrono. Mientras que las empresas por tamaño están compuestas por 71% que van de uno a 10 personas, 20% más de 50 personas, 8% de 11 a 50 personas. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015).

Potencial Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en la región central y occidental de América del Sur. Limita al norte con Ecuador (1,529 km.) y Colombia (1,506 km.), al este con Brasil (2,822 km.), al sureste con Bolivia (1,047 km.) al sur con Chile (1,690 km.) La frontera con estos cinco países tiene una extensión de 7,073 kilómetros y franquea zonas del país que en su mayoría se ubican en lugares agrestes y de difícil acceso, que constituyen un desafío para el desarrollo e integración. En el oeste se encuentra el Océano Pacífico, el litoral

tiene 3,080 kilómetros de extensión y el dominio marítimo se extiende a 200 millas.

La superficie del Perú incluidas sus islas es la siguiente: Área Terrestre: 1'285,215 km² y Mar de Grau por 200 millas a partir del litoral. El Perú tiene instalada la Base Científica Machu Picchu, ubicada en la Isla Rey Jorge. El Perú es el tercer país más grande de América del Sur, después de Brasil y Argentina, siendo su capital la ciudad de Lima, principal centro del poder político, comercial y financiero del país.

La Cuenca del Pacífico, comprende 52 ríos paralelos entre sí, que desembocan en el mar; La Cuenca del Amazonas, está conformada por las regiones por donde transcurren los ríos que conforman el Amazonas. Este río es navegable durante todo el año por embarcaciones de mediano tonelaje, y permite la salida hacia el Océano Atlántico, materializando la proyección geopolítica bioceánica del Perú. La Cuenca del río Madre de Dios, en el sureste del Perú, que es afluente del río Madeira y que, por transporte multimodal, permite el acceso a las rutas del Paraná-Paraguay y su salida al Atlántico por la vía del Río de la Plata en Argentina. La Cuenca del Titicaca, compartida con Bolivia, en el lado peruano está formada por los ríos Pucará, Azángaro, Ramis, Chaquimayo, Ilave, y otros. La importancia del Lago Titicaca reside en que atempera la gelidez de la región posibilitando el desarrollo de asentamientos y poblaciones humanas y además, los ríos provenientes del lago, como el Desaguadero son fuentes importantes para la economía de la cuenca.

La Costa es estrecha y mayormente desértica, con una extensión de 3,080 Km., y cuyo ancho varía entre los 65 y 160 Km. Es atravesado por 52 ríos que forman igual número de valles, que configuran espacios irrigables sumamente productivos. Ocupa el 11% del total de la superficie territorial.

La sierra está conformada por la cordillera de los Andes que es el fenómeno morfológico más importante del Perú por ejercer la mayor influencia en el relieve, el clima, los recursos hídricos, vegetales, animales y minerales del país. Corre paralela a la línea de

costa, configurando profundas quebradas, macizos, altiplanicies, llanuras y valles interandinos longitudinales y transversales. La Sierra comprende aproximadamente una tercera parte del país (30%), con un ancho de 400 Km. en el sur y 240 Km. en el norte.

La selva es la mayor de las tres regiones y abarca el 59% del territorio del Perú; está cubierta de densos bosques tropicales en el oeste y espesa vegetación en el centro. Es una región en gran parte inexplorada y escasamente poblada.

El clima en el Perú es sumamente variado, oscilando desde altas temperaturas tropicales en la Selva, hasta muy bajas en la Cordillera de los Andes. El territorio peruano cuenta con 84 microclimas de los 114 que existen en el mundo y más del 75% de ecosistemas. Esta situación favorece la biodiversidad en las tres regiones naturales. En el Perú se acumulan más especies de plantas y de animales que en ningún otro lugar del planeta, por ejemplo, el 20% del total de aves se encuentran dentro de sus límites.

El Mar Peruano, la presencia de la Cordillera de los Andes y el afloramiento costero de masas de aguas frías proveniente de la Corriente de Humboldt, que se forma como consecuencia de que los vientos alisios provenientes de la costa que arrastran las aguas calientes del mar, haciendo emerger del fondo marino el agua fría, rica en fosfatos y nitratos que sirven de alimento al plancton que a su vez es consumido por peces y otros animales marinos, creando una cadena alimenticia que proporciona la riqueza y variedad biológica que hacen del Mar Peruano, uno de los más ricos del mundo, constituyéndose en fuente de alimentación y de desarrollo industrial. Frecuentemente se presenta el fenómeno de “El Niño”, motivado por el debilitamiento de los vientos alisios que arrastran las aguas calientes provocando su retorno y concurrentemente, el bloqueo de la Corriente de Humboldt haciendo desaparecer el plancton y los peces. Debido a la temperatura del agua se produce una mayor evaporación, provocando lluvias en la costa, en algunos casos con consecuencias negativas.

El 27 de enero del 2014, el tribunal de la Haya estableció el nuevo territorio asignado

al Perú, con lo cual se recuperan 50,284 Km² de territorio marítimo. Esta sentencia estableció el punto de inicio del límite marítimo entre el Perú y Chile en la intersección del paralelo que cruza el Hito N.º 1 con la línea de bajamar, y que la frontera marítima sigue el paralelo que pasa sobre el Hito N.º 1 hasta un punto situado 80 millas marinas de distancia y a partir de ella la Corte fija nuevamente un límite, el cual continúa en dirección sur oeste sobre una línea equidistante desde las costas de ambos países hasta su intersección con el límite de las 200 millas marinas.

Potencial tecnológico. Un importante impulsor de competitividad es el nivel de desarrollo en el ámbito tecnológico, el Informe Global de Tecnología de la Información 2015 ubica al Perú en el puesto 90 del ranking de las 143 economías del mundo analizadas en este informe. Según el Foro Económico Mundial, el Perú está limitado por el nivel educativo muy bajo situado en el puesto 133. Comparativamente en la región estamos rezagados, teniendo a Chile en puesto 38, Uruguay en puesto 49 y Colombia en 64. En aspectos de conectividad estamos mejor considerados, según el índice de conectividad estamos en el puesto 34 de las 50 economías revisadas, considerado como saludable, el informe hace mención a la construcción de la red nacional de fibra óptica que tiene como objetivo fortalecer la banda ancha en el Perú (Diario Gestión, 2015).

En el Perú, en julio de 2012 se promulgó la Ley 30309 Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica, que autoriza la deducción de impuestos del 10% de los ingresos netos declarados por las empresas con la finalidad de incentivar la inversión en Investigación y Desarrollo. (Máximo 300 UIT (S/. 1'140,000), sin embargo, sigue siendo de los países que menos inversión hace en tecnología e innovación, con un 0.15% del PBI versus un 0.5% que Chile invierte en este rubro. (Diario Gestión, 2014).

Potencial Económico. Perú registró un PBI de 2.4% en el año 2014 versus un 5.8%

del año anterior, aun así, el Perú sigue siendo una de las pocas economías con mayor impulso de América Latina (Banco Central de Reserva del Perú, 2015); sin embargo, la tendencia mostrada desde el año 2010 muestra un crecimiento decreciente de este indicador. Tenemos así un PBI para el año 2010 de 8.5%, 2011 de 6.5% 2012 de 6%, 2013 de 5.8% y 2014 de 2.4%, especialistas ya pronostican un PBI menor de 2% para el año 2015 a pesar que el Ministerio de Economía y Finanzas mantiene su pronóstico favorable de 4.2% para este año.

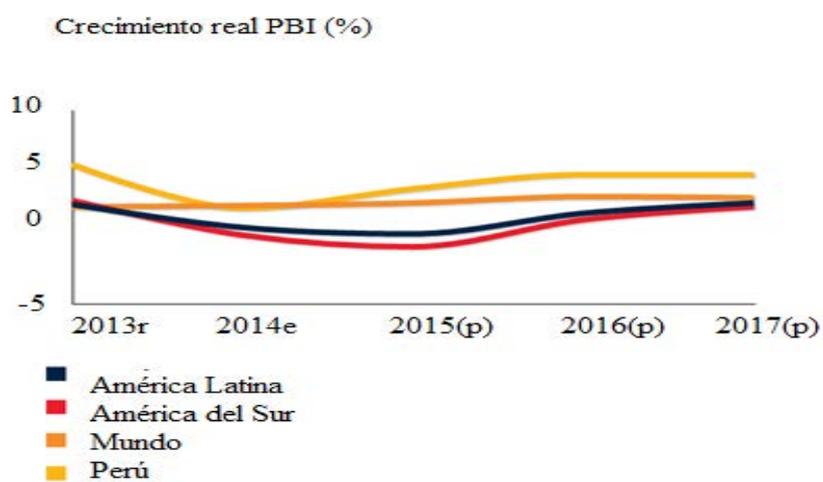


Figura 15. Crecimiento del PBI real y el nivel de ingresos (%) en América Latina. Tomado de Banco Mundial, perspectivas económicas mundiales Recuperada de <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/data?variable=NYGDPMKTPKDZ®ion=LAC>

El índice de competitividad de las naciones es uno de los indicadores macroeconómicos más representativos en la economía de las naciones. Según el *Institute for Management Development (IMD)*, el Perú ocupa el puesto 54 en el *ranking The 2015 IMD World Competitiveness Scoreboard*, *ranking* que compara la competitividad de 61 economías, cayendo 4 posiciones con respecto al año 2014. Otro aspecto importantísimo que soporta el crecimiento asociado al consumo familiar es el nivel de penetración bancaria, con respecto a este factor, el *ranking* de Brookings ubica al país en los puestos más bajos entre los países analizados, ocupando el puesto 17 entre 21 países analizados por Brookings sobre la inclusión financiera y digital, mostrando que sólo el 29%% de la población adulta tiene una

cuenta bancaria siendo esta de aproximadamente 22 millones de peruanos.

Pese a que el Perú es una de las economías más dinámicas de la región, el país tenía para el 2012 el índice más bajo de inclusión bancaria en Sudamérica, aunque se destaca que el Gobierno, junto a ASBANC, han venido trabajando en diversas iniciativas, como la billetera electrónica, para impulsar la inclusión financiera a través de medios digitales. (Diario Gestión, 2014).

La evolución de los índices del Ingreso Nacional Bruto Per Cápita se presenta en la

Figura 16



Figura 16. Ingreso nacional bruto per cápita, método Atlas (US\$ a precios actuales). Tomado de Banco Mundial, indicadores de desarrollo mundial _ Perú Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/pais/peru>

Perú como varios países de la región están fuertemente relacionados con la economía China, la segunda economía más grande del mundo que ha mostrado contracciones en la demanda de materias primas, se ha estimado un crecimiento de 7% este año, uno de los ratios más bajos desde 1990.

Esta baja expansión del Producto Interno Bruto (PIB) chino tendría consecuencias para las inversiones de América Latina enfocadas en la infraestructura. En enero, el presidente chino, Xi Jinping, dio a conocer que en los próximos 10 años podría invertir US\$250.000 millones en la región, principalmente en Brasil, Ecuador, Venezuela y Nicaragua, país en el que se está llevando a cabo la construcción del

canal interoceánico. (Diario Gestión, 2015).

Respecto a las remesas que se reciben del exterior, el cual es un importante aspecto del Ingreso Nacional Bruto, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ubicó al Perú en el puesto siete de la región con mayores montos por ingresos por remesas, con US\$2,639 millones, en el último año. (Diario Gestión, 2015).

Potencial Histórico, sociológico y psicológico. Muchos estudios dan cuenta que los primeros hombres llegaron al Perú en el siglo XIX antes de Cristo. Los primeros de ellos recolectores y también cazadores, desarrollaron armamento de piedra y muchas herramientas, se conoce arte rupestre en Toquepala, Tacna, que data desde 7600 a. C, también se conoce el proceso de desarrollo de la agricultura, textil, el trabajo de metales y cerámica. Estos avances sentaron las bases para el siguiente paso en su evolución los restos humanos encontrados demuestran que los primeros peruanos tuvieron una altura promedio de 1.60 m., igual que los actuales, creando civilizaciones prehispánicas dentro de nuestra región, las cuales han dejado una mixtura de aportes culturales, científicos y sociales. La civilización Inca apareció hacia finales del siglo XIV, pero pronto se convirtió en la más grande e importante civilización de América del Sur. En el pico de su expansión, cubría los actuales territorios de Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Chile y Argentina; expansión alcanzada gracias a su tremenda organización y la capacidad de aprender todo lo que sus predecesores habían desarrollado, los Incas eran teocráticos, el Inca era considerado descendiente del dios Sol. La expansión de los incas desde la sierra hasta el norte del país abarcó una gran extensión territorial, abarcando gran parte del océano pacífico involucrando a los países de Ecuador, Chile y la actual Bolivia. Con una vasta riqueza en yacimientos de oro y plata el Perú ha sido el foco de atracción de conquistadores.

Potencial Militar. Las fuerzas armadas del Perú están bajo la dirección del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas el cual fue creado con el DS N° 002-GM/1 de 1957, y

depende jerárquicamente del Presidente de la República, el comando conjunto de donde se coordinan el planeamiento, coordinación y conducción de las operaciones militares de las tres fuerzas armadas Ejército, Marina de Guerra y Fuerza Aérea.

La misión primordial de las fuerzas armadas es garantizar (a) La independencia, que debe ser entendida como la protección contra todo intento de imponer una voluntad ajena al Perú; (b) La soberanía, que es la garantía de que las decisiones de Estado Peruano rijan internamente con supremacía y (c) La integridad territorial de la República, que es la intangibilidad del territorio, que no puede ser ocupado por potencias extranjeras o afectado por fuerzas de ninguna naturaleza o magnitud. (Ministerio de Defensa del Perú, 2005).

Según el *ranking Global Firepower* (2016, pp. 1-4), “los 50 factores que miden la calidad de las fuerzas militares en el mundo, tales como el armamento, número de tanques, naves y aviones, etc. destinados a la defensa de cada país, ha situado al Perú en el puesto 51” esta es una posición mundial, en Sudamérica muestra superioridad ante Venezuela, Ecuador y Colombia pero se ubica por debajo de Brasil, Chile y Argentina, Perú muestra uno de los menores presupuestos para defensa nacional en este *ranking*.

3.1.3. Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales del Perú son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos. El detalle de los mismos se presenta a continuación:

Influencia de terceras partes. En el proceso de interacción que tiene el Perú con el resto de países del mundo, existe una influencia muy importante que corresponde a la que Chile mantiene con nuestro país. Chile mantiene negocios dentro del Perú y este hecho, constituye a Chile como el principal país competidor del Perú, puesto que sus fines no son solamente de cooperar con el Perú, sino también, el de competir.

Actualmente, el puerto del Callao es uno de los más importantes de la región; sin embargo, los puertos chilenos están realizando millonarias inversiones para contrarrestar esta situación. A pesar de ello, APM Terminals (operador del terminal norte del Puerto del Callao), está realizando importantes inversiones para convertir al puerto del Callao en el *hub* de la región. Por otro lado, en el sur del Perú, el puerto de Matarani ha venido realizando importantes inversiones y se estiman que éstas seguirán en aumento, esto con la finalidad de desplazar a los puertos chilenos en carga de contenedores.

“Otro de los países con la mayor influencia sobre el Perú son: Estados Unidos y China. A la fecha, el Perú mantiene una fuerte dependencia con estos países, aproximadamente 18% y 14% de las exportaciones respectivamente” (PROMPERÚ, 2015, pp.20). Estos países han venido experimentando una desaceleración gradual en los últimos años, la cual, se traduce también en la disminución del PBI del Perú. A efectos de contrarrestar estas amenazas, el Perú viene desarrollando estrategias para lograr el fortalecimiento de las relaciones del país con el APEC. La participación en el Fondo de Cooperación Económica Asia-Pacífico, (*APEC* por sus siglas en inglés), es fundamental para el crecimiento del Perú. En esta asociación, se conglomeran 21 economías que representan más de la mitad de la población mundial y de su PBI; asimismo, fortalecer el comercio con los países asiáticos es de vital importancia puesto que estos países están actualmente en desarrollo y se espera que este continúe en el futuro.

Lazos pasados y presentes del país. El Perú mantiene una larga relación con Estados Unidos que nace a comienzos del siglo XIX. La cronología, acontecimientos son:

En 1810, Estados Unidos nombró un agente comercial para el Perú. Durante la segunda década del siglo XIX, la política estadounidense hacia el Perú fue impulsada por cónsules, empresarios y oficiales navales, con la finalidad de impulsar las relaciones e incrementar el intercambio comercial con el Perú. En 1851 se suscribió el primer tratado de

amistad, comercio y navegación. A la llegada del siglo XXI, las inversiones norteamericanas en el Perú tuvieron un alto crecimiento especialmente en el sector minero. En 1920, se estableció la embajada de Estados Unidos en el Perú, durante la Segunda Guerra Mundial, el Perú estuvo del lado de los países aliados y permitió a Estados Unidos construir un aeropuerto en Talara. En 1952, el Perú firmó un tratado de Asistencia y Defensa Mutua con Estados Unidos que estrechó vínculos de cooperación en materia militar y de seguridad. En la década de 1980 y 1990, la lucha contra la producción y el tráfico de drogas y la lucha contra el terrorismo emergieron como temas de interés prioritario en las relaciones entre Estados Unidos y Perú. A partir del año 2001 en adelante, las relaciones buscaron lograr el fortalecimiento de la institucionalidad democrática, la apertura de los mercados y la negociación de un Tratado de Libre comercio, el desarrollo humano, la lucha contra el tráfico ilícito de drogas, la corrupción y la cooperación en general. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015).

A la fecha, existe una excelente relación entre Estados Unidos y Perú, es así que el comercio creció en más de 100% desde que entró en vigencia el tratado de libre comercio firmado entre ambos países en el año 2009.

Con respecto a la relación mantenida con China, la cronología, acontecimiento e hitos más relevantes son los siguientes:

Los primeros vínculos oficiales entre Perú y China se remontan al año 1849, año del primer arribo de migrantes formales chinos al Perú. En 1874, se firmó el Tratado de Amistad, Comercio y Navegación entre Perú y China, que entró en vigencia a partir de marzo de 1876. En 1971 se establecieron relaciones diplomáticas entre Perú y China, estableciéndose la convivencia pacífica y la no intervención en asuntos internos. Las relaciones bilaterales peruano- chinas se definen por tres factores: (a) la convergencia económica de carácter estratégico que se deriva de la posición

geográfica del Perú como puente entre Asia nororiental y el interior de Sudamérica y el Océano Atlántico; (b) la proyección del Perú hacia un mercado ampliado subregional y (c) los vínculos históricos entre ambos países. El instrumento jurídico más importante con la China es el Tratado de Libre Comercio, el cual, desde su entrada en vigencia en el año 2010, ha permitido impulsar el intercambio comercial entre Perú y China. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015).

Con respecto a la relación con Brasil, se cuenta con la siguiente información:

Desde los inicios de la época de la república, el Perú fue consciente de la importancia y dimensión de Brasil en el contexto sudamericano, por ello, hubo muchos esfuerzos por establecer relaciones diplomáticas con dicho Estado. Sin embargo, recién en la segunda década del siglo XX, se comienza a fortalecer y profundizar la relación, siendo en el año 2003 en el cual se materializa la alianza estratégica con Brasil.

Asimismo, en el año 2006, entró en vigencia un acuerdo regional de libre comercio entre Perú y Mercosur, con la finalidad de buscar un área de libre comercio entre el Perú y los cuatro países integrantes (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay), mediante la expansión y la diversificación del intercambio comercial y la eliminación de las restricciones arancelarias y no arancelarias que afectan el intercambio recíproco de bienes y servicios. (Ministerio de relaciones Exteriores, 2015).

Con respecto a Brasil, este país vecino mantiene el 5% de la inversión extranjera en el Perú, principalmente en los sectores de minería e industria. Las exportaciones hacia Brasil representan el 4.1% de todas las exportaciones peruanas. Las importaciones realizadas a Brasil representan el 4.7% de todas las importaciones. Las principales exportaciones del Perú a Brasil son del sector tradicional (minero y petróleo). Con respecto a las importaciones del Perú a Brasil, destacan los bienes de capital y las materias primas.

Con respecto a la relación del Perú con Chile, han existido numerosos altibajos a

través del tiempo, guerras y demás conflictos cuyos efectos, han persistido; sin embargo, ambas naciones son conscientes de los mutuos beneficios que se generarían si ambas compañías mantienen una relación inteligente y de integración. A la fecha, Chile es el tercer socio comercial del Perú y es el tercer país de origen de sus inversiones, por lo cual, mantener una relación fructífera con este país vecino es de suma importancia.

El contrabalance de los intereses. El Perú mantiene muy buenas relaciones con sus países fronterizos y se espera que, en el futuro próximo, exista armonía en sus relaciones con la región. El reforzamiento de la relación entre los países del sur favorecerá su integración con los países asiáticos del *APEC*.

Por otro lado, a pesar de que el Perú ha respaldado el reclamo de Bolivia quien exige su salida al Océano Pacífico, ha tratado de mantenerse al margen del litigio mantenido entre Bolivia y Chile, al considerar que este es un problema bilateral entre ambas partes.

Conservación de los enemigos. Si bien el Perú mantiene ciertos enemigos comerciales en la región. Este hecho, es beneficioso para el Perú, en cuanto genera que la competitividad de sus empresas mejore para hacer frente a las exigencias del mercado mundial.

Actualmente, los enemigos comerciales del Perú en la región son Chile y Colombia. Las enemistades con Chile nacen desde la época de la conquista del Perú con la enemistad de Francisco Pizarro y Diego de Almagro generada por la distribución de las tierras conquistadas en el año 1535, en la cual, Diego de Almagro se quedó con las tierras de lo que actualmente es Chile. A la fecha, Perú, Chile y Colombia han realizado un acuerdo de cooperación en defensa de la libre competencia. Esto con la finalidad de lograr un mercado de libre competencia entre estos países que evitará prácticas desleales que atentan contra los consumidores y a su vez permitirá que las tres economías puedan crecer de forma sostenible. Este hecho, a su vez, fortalecerá la integración entre estas naciones.

3.1.4. Influencia del análisis en el Puerto de Supe

En base al Análisis Tridimensional de las Naciones, se han establecido los intereses del Perú y a su vez se ha determinado si existen intereses comunes u opuestos con los países con los cuales el Perú mantiene relaciones económicas y comerciales. Los países evaluados fueron: Estados Unidos, China, Chile, Brasil y Colombia. Producto de este análisis, se ha llegado a la conclusión de que el Perú mantiene una excelente relación con Estados Unidos y China, con quienes a su vez, se mantienen intereses comunes. Por otro lado, con respecto a Chile y Colombia, estos países actualmente son los principales enemigos comerciales del Perú. A la fecha, los tres países han realizado un acuerdo de cooperación en defensa de la libre competencia.

El Puerto de Supe cuenta con la oportunidad de beneficiarse del desarrollo del Puerto del Callao, su cercanía con el mismo, de aproximadamente 185 km. de distancia, permite pensar en planes de integración que cambien la situación actual, considerando que además cuenta con una ventaja natural de profundidad de sus aguas en la zona de la Atarraya, la cual no ha sido desarrollada hasta el momento.

Los enemigos comerciales del país, Chile y Colombia, ante sus niveles de competencia, de alguna manera impulsarán que el Perú adopte medidas de desarrollo de su sistema portuario, entendiendo que el Callao busca convertirse en un *hub* referente en la región. Por otra parte, el país como miembro de la APEC y con China, como uno de los países con mayor influencia en transporte de carga, principalmente en carga de contenedores, van delimitando oportunidades concretas que podría aprovechar el Puerto de Supe. Este un reto de difícil consecución, por lo menos en el corto plazo, entendiendo que el índice de competitividad del país coloca al Perú en el puesto 65. Por otro lado, la reducción del PBI induce a pensar que las inversiones tendrán otras prioridades y dejarían de lado el desarrollo del Puerto de Supe.

La posición geográfica del Puerto de Supe evidencia que es factible tomar contacto con países como China y de la zona de Asia Pacífico, para desarrollar proyectos de puertos de integración que beneficien de manera integral a toda la población aledaña.

3.2 Análisis competitivo del país

3.2.1. Condiciones de los factores

El Perú se encuentra en el puesto 65 de un total de 144 países en el *Global Competitiveness Index 2015* (World Economic Forum, 2015). El peor desempeño se observa en el rubro institucional, infraestructura, educación superior, capacitación e innovación. La disminución del pilar institucional se debió principalmente a la burocracia, el gobierno tiene la capacidad de decidir, pero ante la incomodidad de correr riesgos, traba el accionar de los reguladores y ministros (Adrianzén, 2014, párr.5)

El Foro Económico Mundial (*World Economic Forum* por sus siglas en inglés), resalta además la baja calidad de la infraestructura, principalmente en carreteras e infraestructura ferroviaria. Respecto al sector de educación, tanto la enseñanza primaria como secundaria tienen una baja puntuación y son temas preocupantes. Sobre la innovación, los gastos de compañías en desarrollo e innovación son muy bajos.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Los resultados económicos del Perú en los últimos años no han logrado elevar el bienestar de la población. Existen muchos factores a tomar en consideración en el proceso de desarrollo de un país y de la generación del crecimiento de la demanda. El hecho que el Estado Peruano tenga dinero no significa que sepa cómo gastarlo. No se vienen ofreciendo servicios de salud y educación de calidad, por otro lado, un factor clave que impide el incremento de la demanda es la deficiente infraestructura, principalmente, en la conexión entre sectores rurales y los mercados (Parodi, 2012).

La falta de infraestructura adecuada es uno de los mayores obstáculos que enfrenta la

economía peruana, tanto en términos de cantidad como de calidad y acceso.

La realización de obras de infraestructura juega un rol cada vez más importante en el desarrollo económico nacional, en la reducción de la pobreza y la competitividad en el entorno internacional. Sin embargo, en esta área, el Perú no ha avanzado lo suficiente y es uno de los factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú. Los sectores con infraestructura más deficiente son: (a) Energía, (b) Transporte y (c) Telecomunicaciones. (COMEXPERÚ, 2013).

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En general, las empresas en el Perú son cortoplacistas y no desarrollan un plan estratégico a largo plazo, pues no conocen de los beneficios de tenerlo. Lo mismo sucede con el Estado Peruano.

El cortoplacismo en inversión en infraestructura le cuesta al país mucho dinero, por cada dólar no invertido en mantenimiento de carreteras se tiene que invertir US\$7.5 en su rehabilitación (Instituto Peruano de Economía, 2008, pp.2-10).

La inversión en mantenimiento vial no ha sido una de las preocupaciones del Estado Peruano en los últimos años. Por ello, es que la calidad de la infraestructura vial ha disminuido. La ineficiencia en el uso de los recursos, por no realizar el mantenimiento correcto de carreteras, generaría mucho ahorro de dinero, que luego es desembolsado para realizar la rehabilitación de las carreteras. La inversión en carreteras no tiene pierda, pues apoya al crecimiento y a la reducción de la pobreza, es un asunto clave para que las empresas del Perú puedan lograr competitividad. Con respecto a los puertos peruanos, existe un Plan Estratégico de Desarrollo Portuario del año 2012, el cual se ha venido implementando. Sin embargo, de acuerdo a lo comentado en los párrafos anteriores, existen muchos asuntos referidos a la infraestructura que se tienen que trabajar para poder lograr competitividad en los puertos peruanos.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores relacionados a la actividad portuaria son: (a) Cabotaje, (b) Vías terrestres que colindan con el puerto, (c) Servicios logísticos y (d) Servicios portuarios y aduaneros.

A continuación, se presenta el Diamante de la Competitividad de Porter (1990), aplicado a los puertos del Perú en la Figura 17.

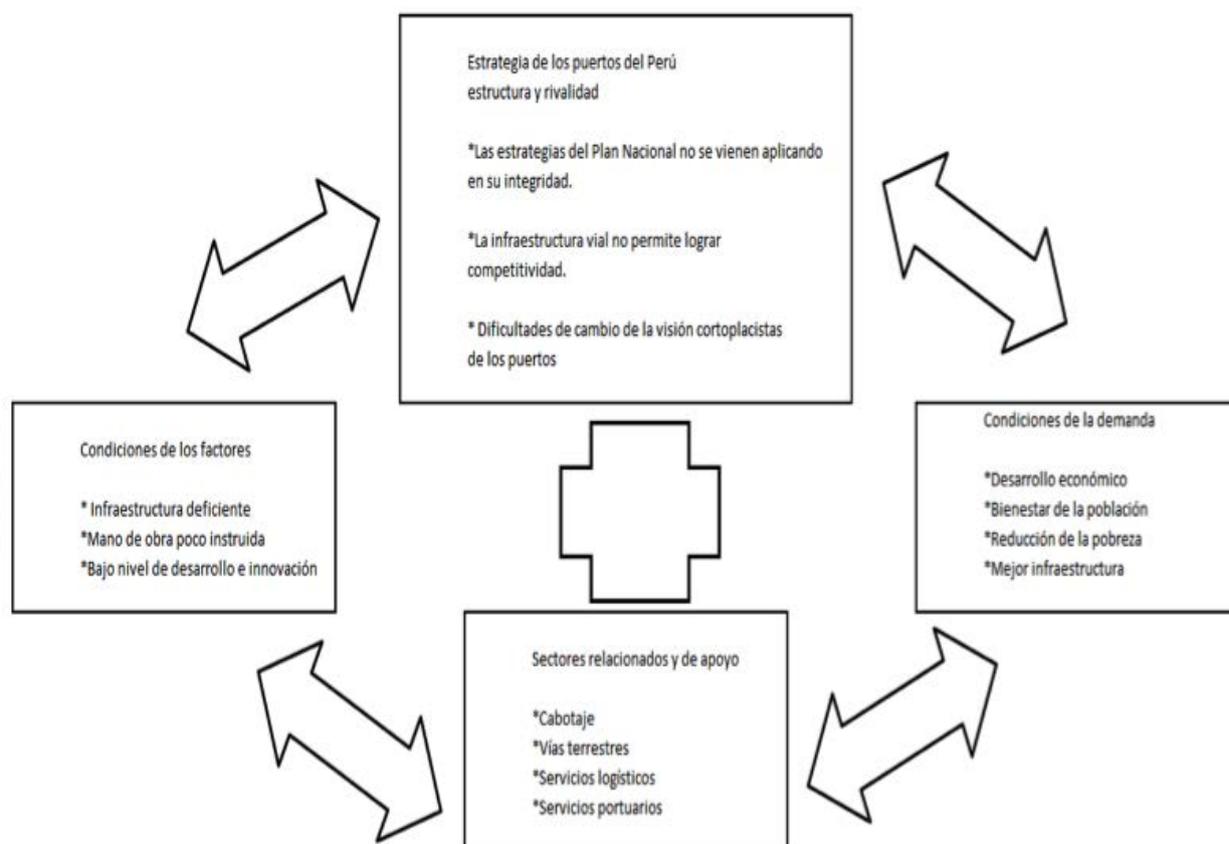


Figura 17. Diamante de Porter aplicado a los puertos peruanos.

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

3.2.5. Influencia del análisis en el Puerto de Supe

Los problemas de competitividad del Perú son igualmente replicables al Puerto de Supe, lo cual se desprende de la información descrita en los numerales 3.2.1; 3.2.2; 3.2.3 y 3.2.4, y comparando estos hechos (que hacen referencia al Perú como tal) con este Puerto.

Principalmente, el desarrollo de la infraestructura es bastante reducido en el Puerto de Supe de la misma manera que lo es en el resto del Perú. Hablar de infraestructura, abarca

tanto la construcción de puertos modernos como de carreteras y ferrovías en muy buen estado que conecten el Puerto con las ciudades. Actualmente, para llegar al Puerto de Supe desde el norte o sur del país, la única carretera es la Carretera Panamericana. Sin embargo, esta carretera no está conectada directamente con el Puerto de Supe, existiendo una pista que conecta la carretera con el Puerto, la cual no se encuentra en buenas condiciones. De esto se desprende, que al igual que a nivel del país, la falta de preocupación del Estado por el mantenimiento de carreteras aledañas al Puerto de Supe genera sobrecostos, esto debido a que realizar rehabilitaciones enteras en cada una de las infraestructuras una vez que se encuentren en estado de deterioro es más costoso que realizar mantenimientos correctivos de forma periódica.

Por otro lado, el personal que trabaja en actividades relacionadas directa e indirectamente al Puerto no está adecuadamente instruido para las labores que realiza. El nivel técnico de todo el personal que trabaja en labores portuarias en Supe es muy bajo.

Asimismo, del análisis realizado en los numerales 3.2.1; 3.2.2; 3.2.3 y 3.2.4, identificamos que las Autoridades Portuarias del País no han considerado dentro del Plan Nacional de Desarrollo Portuario al Puerto de Supe. Por otro lado, la visión de la Autoridad Portuaria de Lima es de muy corto plazo en lo que a los puertos se refiere y evidencia de ello, es que no existe en sí un Plan Nacional de Desarrollo del Puerto de Supe como tal.

Todos los temas anteriormente mencionados, generan que no exista un desarrollo económico de la zona del Puerto de Supe, por lo tanto, no se viene realizando una labor adecuada para lograr el bienestar de la población ni la reducción de la pobreza en esta zona.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

A fin de comprender el contexto político alrededor de los puertos, es importante tener en consideración el entorno político que es básicamente centralista. Hay que tener en cuenta

la coyuntura de Estado democrata del Perú, que ejecutó diversas reformas con la finalidad de corregir esta situación a través de la Ley 27680 “Ley de Reforma Constitucional, capítulo XIV del Título IV sobre Descentralización”, asimismo la promulgación de la Ley de Bases de la Descentralización Ley N° 27783, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867 y la Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27972.

El desarrollo sostenible del país se basa en factores claves como la participación, democracia y descentralización, que impulsen el desarrollo económico que permita bienestar y calidad de vida para las personas y en consecuencia, lograr alcanzar las metas del país para contribuir a su mejora general. En lugar de conservar una democracia representativa es necesario migrar hacia una democracia participativa con una planificación estratégica, visionaria y sostenible.

El Estado Peruano se encuentra estructurado según los lineamientos establecidos en la Constitución Política del Perú aprobada mediante referéndum a finales de 1993 que entró en vigencia a partir del 01 de enero de 1994: “Artículo Nro. 43 La República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes”.

La Constitución Política del Perú establece tres niveles de organización: (a) Nivel Central, que se encuentra conformado por el Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial y los organismos constitucionales autónomos, (b) Nivel Regional, corresponde a las regiones o departamentos, dirigido por un organismo llamado Gobierno Regional, integrado de un Consejo regional, una Presidencia regional y un Consejo de coordinación regional y (c) Nivel Local, corresponde a las provincias, los distritos y los centros poblados, estas circunscripciones son administradas por las municipalidades, compuestas de un Concejo Municipal y una Alcaldía, la que a su vez dirige las empresas municipales.

La Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27972, es una de las más importantes dentro del contexto político, porque le otorga competencia sobre el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción y dentro de este marco legal, se encuentra el desarrollo de los puertos. Esta norma fue creada como parte del rol promotor de desarrollo económico local, considerando que todas aquellas políticas y planes económicos, operativos y presupuestales, deben ser desarrollados en congruencia con los planes nacionales.

La Ley del Sistema Portuario Nacional, Ley 29743, regula dentro de su ámbito de aplicación, las actividades y servicios en los terminales, infraestructura e instalaciones ubicadas en los puertos marítimos, fluviales y lacustres, tanto aquellos de carácter público como privado. La importante de esta norma radica en que su razón de ser es buscar la promoción, desarrollo y competitividad de los puertos, facilitar el transporte multimodal, así como la modernización de la infraestructura. Dentro de los lineamientos esenciales de la Política Portuaria Nacional, los más importantes están dirigidos al fomento de la competitividad, así como al impulso del comercio nacional e internacional, promoción de la inversión y multimodal de los puertos, libre concurrencia de los mercados, fomento de la participación del sector privado, promoción en infraestructura y equipamiento, tecnificación de los puertos y desconcentración.

En cuanto a la clasificación de los puertos y su infraestructura, si el propietario de la infraestructura y equipamiento es una empresa privada, la infraestructura se considera privada y en cuanto al uso del puerto, puede utilizarse de forma privada y exclusiva, con la opción de otorgar el uso a terceros a través de la modalidad de concesión. Si la infraestructura portuaria es entregada a un privado, esta concesión no puede extenderse por más de treinta años bajo las siguientes modalidades: Asociación en Participación, Contratos de Arrendamiento, Contratos de Concesión, Contratos de Riesgo Compartido, Contratos de Gerencia, Contratos Societarios o cualquier otra modalidad permitida por la ley.

En cuanto al desarrollo de zonificación e infraestructura de los puertos, la Autoridad Portuaria Nacional (APN) es la encargada de autorizar el inicio de obras de construcción o ampliación de un puerto, previa revisión y aprobación del proyecto, así como su idoneidad técnica, los cuales deben estar alineadas a las políticas y consideraciones de la autoridad, la primera licencia y autorización debe ser emitida por la autoridad regional. Los compromisos de contratación con la autoridad portuaria deben cumplir con los siguientes requisitos: permitir la celebración de convenios de estabilidad tributaria, en forma optativa y si lo solicita el postor; garantizar el cumplimiento de estándares internacionales sobre sistemas de calidad en la actividad portuaria; estar integrados a la política tributaria nacional y sus beneficios a favor de la inversión privada; prevenir cualquier modalidad de abuso de posición de dominio y/o prácticas restrictivas en actividades y servicios portuarios, que afectan la libre y leal competencia; establecer programas de inversión, tarifas y servicios permitidos; establecer plazos, penalidades, responsabilidades, infracciones y sanciones relativas a los incumplimientos contractuales y cesión de los compromisos contractuales; establecer las causas para la revisión de los compromisos contractuales; garantizar la capacitación y seguridad del trabajador portuario; garantizar la protección del medio ambiente con arreglo a la legislación sobre la materia; definir los derechos de los usuarios; establecer las obligaciones en cuanto a la ejecución de obras de construcción, rehabilitación, ampliación o mejora de los bienes portuarios y establecer las responsabilidades de los titulares de las instalaciones portuarias. El régimen tarifario, tanto para puertos públicos o privados, se encuentra regulado por las normas de OSITRAN.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

En el segundo trimestre de 2015, la economía peruana se incrementó en 3% respecto al año anterior. El incremento del PBI está sustentado principalmente en el consumo de las familias que representa el 63% del PBI, este factor se incrementó en 3.3%; el consumo del

gobierno subió un 9.1%; la inversión se redujo en 1% y las exportaciones e importaciones decrecieron en 0.7% y 1.5%. (INEI, 2015) .

Se observa en la Tabla 10, la variación porcentual de la demanda interna, de las exportaciones e importaciones y como estas han presentado decrecimiento en los últimos años. La disminución de las exportaciones se vio afectada por la menor demanda externa de cobre en China, Italia y Brasil; en prendas de vestir por menores compras de Estados Unidos, Brasil, Alemania y Chile; y menores ventas de gasolina a Estados Unidos y Brasil.

Tabla 10

Evolución del Producto Bruto Interno (PBI) por tipo de gasto (variaciones porcentuales)

	2012	2013	2014	2015	
				I Trim	II Trim
I. Demanda Interna	7.4	6.9	2.2	2.9	2.8
A. Consumo Privado	6.1	5.3	4.1	3.4	3.3
B. Consumo Público	8.1	6.7	10.1	5.8	9.1
C. Inversión bruta	10.2	10.4	-4.8	0.4	-1
II. Exportaciones	5.8	-1.3	-1	-1.6	-0.7
III. Importaciones	11.3	2.9	-1.5	2.7	-1.5
IV. PBI	6	5.8	1.9	1.8	3

Nota. Tomado de “Producto Bruto Interno por tipo de gasto”, por Banco Central de Reserva del Perú 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

En cuanto al PBI del sector minero, existió un incremento de 2.8% en el 2012, 4.9% en el 2013 y una disminución de 0.8% en el 2014. Por otro lado, el sector construcción ha sufrido una reducción de su PBI, siendo 15.8% en el 2012, 8.9% en el 2013 y 1.6% en el 2014. Según las proyecciones del PBI realizadas por el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (2015), la economía peruana crecería en 2.7% y 3% entre el 2015 y 2016 respectivamente, fundamentalmente por el impulso de actividades primarias como la pesca y minería, seguidas de electricidad, agua y servicios. En relación a otros indicadores económicos como la inflación, el tipo de cambio y las tasas de

interés, a continuación, se presentan las variaciones de los mismos. Como se puede apreciar en la Tabla 11, la variación porcentual del PBI del sector pesquero ha mostrado variaciones significativas, en el 2012, hubo una disminución de menos 32.2%, en el 2013 hubo un incremento de 24.8%, en el 2014 hubo una disminución de menos 27.9%.

Tabla 11

Evolución del Producto Bruto Interno por sectores (variaciones porcentuales)

	2012	2013	2014	2015	
				I Trim	II Trim
Agropecuario	5.9	1.5	1.6	0.5	2.9
Agrícola	8.7	1	0.4	-2.6	1.6
Pecuario	5.6	2.5	5.9	4.6	6.1
Pesca	-32.2	24.8	-27.9	-9.2	36.6
Minería e hidrocarburos	2.8	4.9	-0.8	4.1	7
Minería metálica	2.5	4.3	-2.1	6.6	13.5
Hidrocarburos	1	7.2	4	-4.2	-14.5
Manufactura	1.5	5	-3.6	-5	-0.2
De procesamiento de recursos primarios	-7.8	8.6	-9.7	-10.6	11.9
No primaria	4.3	3.7	-1	-3.1	-4.6
Electricidad y agua	5.8	5.5	4.9	4.6	5.5
Construcción	15.8	8.9	1.6	-7.1	-8.7
Comercio	7.2	5.9	4.4	3.6	3.8
Otros servicios	7.3	6.1	5	4.1	4
PBI	6	5.8	2.4	1.8	3
Producción de sectores primarios	0.7	5	-2.3	0.6	7.2
Producción de sectores no primarios	7.5	6	3.6	2.1	1.9

Nota. Tomado de “Producto Bruto Interno por sectores”, por Banco Central de Reserva del Perú 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

Como se puede observar, el PBI ha registrado disminuciones en los últimos años, de 6% a 3%. El nivel de inflación ha registrado ligeros incrementos en los últimos años en rangos de 2.6% a 3.5%. De la misma manera, el tipo de cambio y las tasas de interés han registrado incrementos en los últimos años, la tasa de interés en moneda nacional ha disminuido de 5.2% a 4.3%, y la tasa de interés en moneda extranjera ha disminuido de 3.2% a 0.8%.

Tabla 12

Evolución de los indicadores económicos

	2012	2013	2014	2015	
				I Trim	II Trim
Inflación últimos 12 meses (%)	2.6	2.9	3.2	3	3.5
Tipo de cambio (variación porcentual del periodo)	-4.8	8.5	6.4	4.4	2.2
Tipo de cambio (promedio del periodo)					
S/. por US\$	2.64	2.7	2.84	3.06	3.15
S/. por canasta de monedas	0.51	0.52	0.54	0.54	0.55
Tasas de interés (promedio del periodo)					
Moneda nacional					
Preferencial corporativa a 90 días	5.2	4.6	4.7	4.3	4.3
Ahorros	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5
Interbancaria	4.2	4.2	3.9	3.4	3.5
Moneda extranjera					
Preferencial corporativa a 90 días	3.2	2.8	0.7	0.9	0.8
Ahorros	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2
Interbancaria	1.6	1.1	0.2	0.2	0.2

Nota. Tomado de “indicadores económicos”, por Banco Central de Reserva del Perú 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

Con respecto a la balanza comercial del Perú, a continuación, se presenta una tabla con la información de las exportaciones e importaciones. Destacando el nivel de exportación anual que ha disminuido de US\$ 47,411 millones en el 2012 a US\$ 42,861 millones en el 2013 y US\$ 39,533 millones en el 2014, el mayor impacto en la variación de las exportaciones tiene su causal por las ventas de productos mineros. Por otro lado, con respecto a las importaciones, el nivel de éstas se ha incrementado de US\$ 41,135 millones en el 2012 a US\$ 42,248 millones en el 2013 y se ha reducido a US\$40,809 millones en el 2014.

Otro de los sucesos que tienen un impacto económico y financiero es el Fenómeno del Niño, que consiste en el aumento anormal de la temperatura del mar durante varios meses, originando el incremento de lluvias, especialmente en la costa norte y central del Perú, los potenciales efectos de este fenómeno climático pueden afectar el servicio y funcionamiento de las carreteras y puentes, las redes de agua y desagüe, así como la pérdida de viviendas y cultivos agrícolas.

Tabla 13

Evolución de la balanza comercial

	2012	2013	2014	2015	
				I Trim	II Trim
I. Exportaciones	47,411	42,861	39,533	8,134	8,094
Productos tradicionales	35,869	31,553	27,686	5,373	5,655
Pesqueros	2,312	1,707	1,731	176	436
Agrícolas	1,095	786	847	46	84
Mineros	27,467	23,789	20,545	4,499	4,517
Petróleo y gas natural	4,996	5,271	4,562	652	617
Productos no tradicionales	11,197	11,069	11,677	2,741	2,417
Otros	345	238	171	20	22
II. Importaciones	41,135	42,248	40,809	9,191	8,987
Bienes de consumo	8,252	8,843	8,896	2,118	1,959
Insumos	19,273	19,528	18,815	4,002	3,986
Bienes de capital	13,347	13,664	12,913	2,946	2,965
Otros bienes	262	213	185	125	77
III. Balanza comercial (I- II)	6,276	613	-1,276	-1,057	-892

Nota. Tomado de “balanza comercial”, por Banco Central de Reserva del Perú 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

La cadena de suministro del gas licuado de petróleo (GLP) presentada a continuación, permite identificar a los principales productores con sus respectivas plantas de abastecimiento como Pluspetrol en Pisco, departamento de Ica, Petróleos del Perú en Talara, departamento de Piura y Refinería La Pampilla en el Callao en el departamento de Lima. Desde donde se transporta el GLP, ya sea para uso doméstico, industrial o automotriz.

Actualmente, la existencia de problemas de abastecimiento a nivel nacional es latente, en la zona norte de Lima Metropolitana, se encuentra la Refinería La Pampilla, de la cual, se distribuye el GLP hacia el norte del país, sin embargo, en el área de influencia del puerto de Supe, área ubicada al norte de la región Lima, existe un desabastecimiento que no ha sido resuelto, esto se debe a que no existen suficientes centros de abastecimiento para cubrir la creciente demanda de la zona, el Estado no cuenta con un plan de contingencia para esta

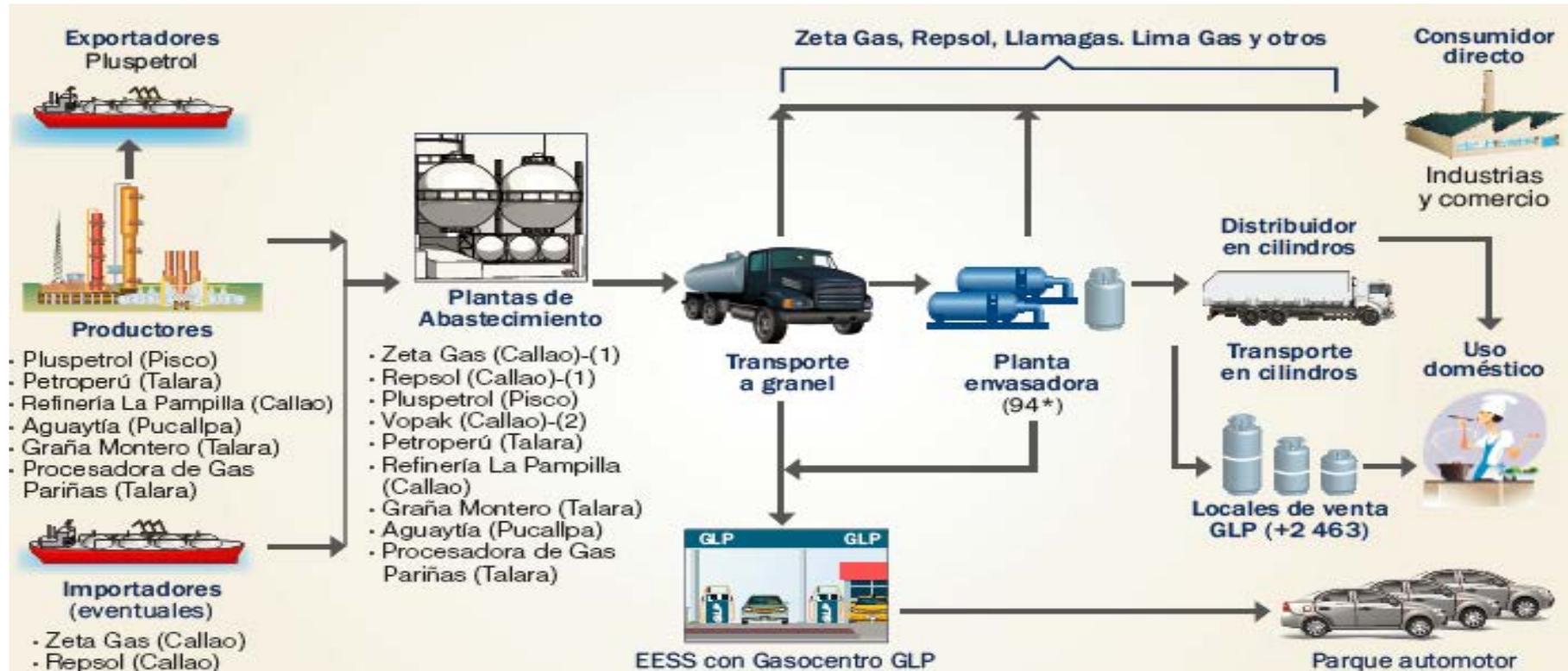


Figura 18. Cadena de suministro del gas licuado de petróleo (GLP).

Tomado de “Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería”, 2015. Recuperado de http://www.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/Estudios_Economicos/El%20Mercado%20del%20GLP%20en%20el%20Peru%20Problematica%20y%20propuestas%20de%20solucion%20GFHL.pdf

situación. A continuación, se presenta la distribución de las ventas de GLP en el 2014 para cada una de las zonas del Perú.

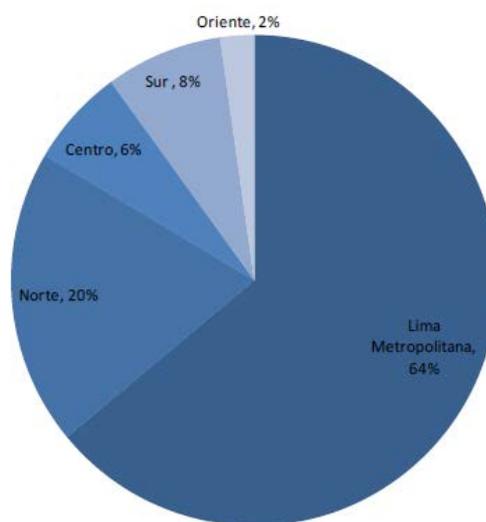


Figura 19. Distribución nacional de ventas de gas licuado de petróleo (GLP). Tomado de “Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería”, 2015. Recuperado de http://www.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/Estudios_Economicos/El%20Mercado%20del%20GLP%20en%20el%20Peru%20Problematica%20y%20propuestas%20de%20solucion%20GFHL.pdf

El abastecimiento del GLP tiene prioridad en Lima Metropolitana (64%), seguido de la zona norte (20%), centro (6%), sur (8%) y oriente (2%), adicionalmente, se presenta la gráfica de la distribución de GLP por cada una de las empresas productoras en la figura siguiente, donde Pluspetrol es el principal productor de GLP con una participación del 80%, seguido de Petróleos del Perú con un 10.5% y Refinería La Pampilla con un 3.6%.

Se estima que la explotación del gas natural en los próximos seis años (2021) llegará a todo Lima y Callao, a la fecha, la instalación de conexiones de gas natural abarca 16 distritos de Lima Metropolitana, el proceso de masificación del gas natural viene priorizando distritos densamente poblados, siendo los sectores C y D como aquellos más beneficiados, con un ahorro mensual de 70%. Otro mercado en el que el gas natural viene creciendo significativamente es en el comercial. En el área de Talara, se usa el gas natural como

combustible para la generación de electricidad, en las operaciones de las industrias petroleras de la zona y como combustible residencial, aún se desarrollan proyectos de distribución en las ciudades de Talara, Sullana y Piura

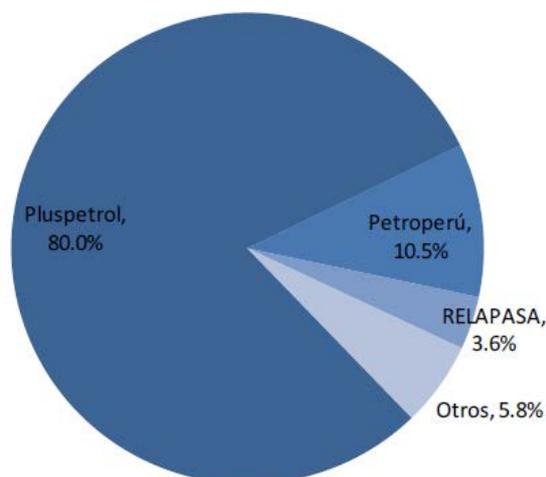


Figura 20. Distribución de los productores de gas licuado de petróleo (GLP). Tomado de “Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería”, 2015. Recuperado de http://www.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/Estudios_Economicos/EI%20Mercado%20del%20GLP%20en%20el%20Peru%20Problematica%20y%20propuestas%20de%20solucion%20GFHL.pdf

En el área de Pucallpa, se usa el gas natural como combustible para la generación eléctrica y en operaciones petroleras, existen proyectos para la distribución del gas natural en la ciudad de Pucallpa. Por otro lado, el yacimiento de gas en Camisea, en el departamento de Cusco, ha iniciado operaciones con la extracción del gas natural de los yacimientos San Martín y Cashiriari para su explotación en la planta de separación, el gas natural se transporta por un gasoducto hasta la costa y los líquidos de gas obtenidos son conducidos mediante un ducto hasta la planta de fraccionamiento ubicada en Pisco, de donde se obtienen productos como GLP y gasolina natural.

A continuación, en la Figura 21, se presenta el esquema del proceso de distribución del proyecto Camisea. Elaborado por el Ministerio de Energía y Minas, que abarca desde el Cusco a Ica.

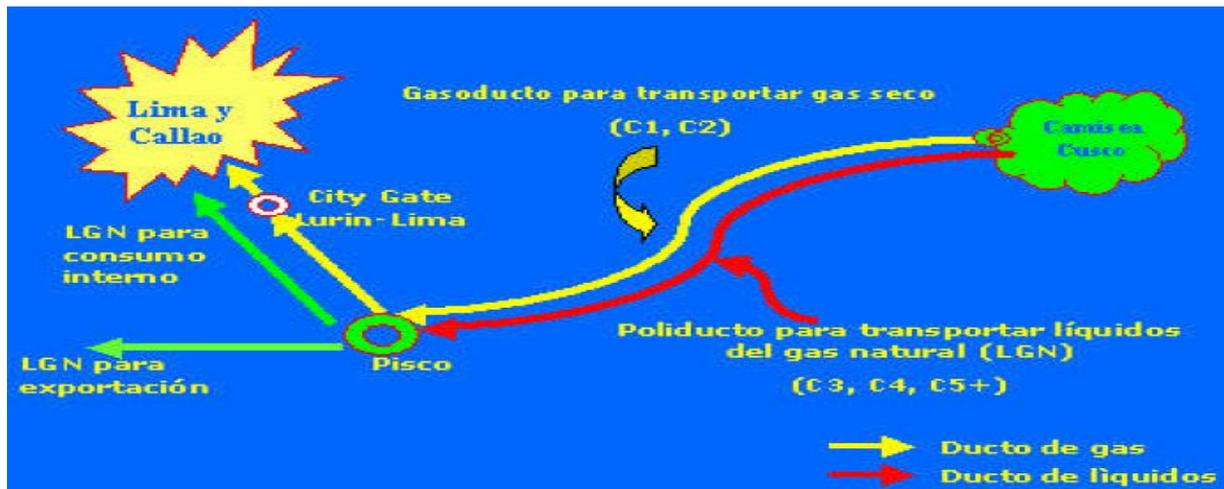


Figura 21. Esquema del proyecto Camisea.
Tomado de “Ministerio de Energía y Minas”, 2015. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/gasnatural.pdf>

El gas natural obtenido de Camisea es trasladado a Pisco, donde a su vez es distribuido a la ciudad de Lima. Dentro de las ventajas que aporta la utilización de gas natural como alternativa a otros combustibles destacan: (a) Permite que el país disponga de abundante recurso energético en reemplazo de los combustibles tradicionales, especialmente los importados; (b) Promueve el crecimiento del país; (c) Permite incrementar las exportaciones y (d) Contribuye a la mejora del ambiente (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería, 2015).

En relación a los principales tratados internacionales firmados por el Perú, se presenta a continuación en la Tabla 14 la lista de dichos tratados. Como se puede apreciar, en la búsqueda por desarrollar el comercio exterior y las relaciones internacionales, el Perú ha realizado distintos tratados con varios países, principalmente en la última década. Entre las condiciones establecidas en los principales tratados se encuentran:

TLC Perú – Estados Unidos. Se otorgó acceso preferencial de nuevos productos como hilados, tejidos, confecciones distintas a prendas de vestir, aceitunas, manjar blanco, conservas entre otros, se permitió la importación de bienes re-manufacturados, como parte de este acuerdo, se ha establecido que el Perú y Estados Unidos realicen un plan de acción

conjunto para promover la reforma forestal en el Perú, esto implica, lograr un manejo

Tabla 14

Tratados Internacionales firmados por el Perú

Tratados	País	Fecha de entrada en vigencia
Comunidad Andina	Colombia, Ecuador, Bolivia y Perú	26 de mayo de 1969
Mercosur	Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Perú	6 de enero de 2006
TLC con Estados Unidos	Estados Unidos y Perú	1 de febrero de 2009
TLC con Chile	Chile y Perú	1 de marzo de 2009
TLC con Canadá	Canadá y Perú	1 de agosto de 2009
TLC con Singapur	Singapur y Perú	1 de agosto de 2009
TLC con China	China y Perú	1 de marzo de 2010
TLC con EFTA	Islandia, Liechtenstein, Noruega, Suiza y Perú	1 de julio de 2011
TLC con Corea del Sur	Corea del Sur y Perú	1 de agosto de 2011
TLC con Tailandia	Tailandia y Perú	31 de diciembre de 2011
TLC con México	México y Perú	1 de febrero de 2012
AEA con Japón	Japón y Perú	1 de marzo de 2012
TLC con Panamá	Panamá y Perú	1 de mayo de 2012
TLC con Unión Europea	Unión Europea y Perú	1 de marzo de 2013
TLC con Costa Rica	Costa Rica y Perú	1 de junio de 2013
AEA con Cuba	Cuba y Perú	1 de agosto de 2013
AAP con Venezuela	Venezuela y Perú	1 de agosto de 2013
Alianza del Pacífico	Chile, Colombia, México y Perú	20 de julio de 2015

Nota. Tomado de “Tratados de libre comercio firmados por el Perú”, por Bákula, 2015. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Tratados.aspx>

sostenible de la caoba de hoja ancha y el cedro, contribuir con el comercio legal de productos maderables, combatir el comercio de tala ilegal y promover el manejo sostenible de los recursos forestales.

A seis años de la entrada en vigencia de este tratado, las exportaciones han crecido considerablemente, entre el 2009 y 2014, las exportaciones del Perú hacia Estados Unidos han crecido en 26%, siendo las exportaciones del sector agropecuario aquellas que mayor dinamismo han presentado. Por otro lado, el 20% de las importaciones de bienes de capital para la industria peruana provienen de Estados Unidos y se encuentran libres de aranceles. Asimismo, las importaciones de materias primas se han incrementado en un 18% en los últimos 5 años.

TLC Perú- China. El acuerdo libera de aranceles a aproximadamente el 90% de los productos comercializados, entre los que se encuentran artículos electrónicos, maquinaria, harina de pescado y minerales. Este tratado permite desarrollar la industria y producción peruana y contar además, con la tecnología de China.

TLC Perú- Canadá. Se estableció que el 100% de las exportaciones peruanas ingresen a Canadá sin pagar aranceles mientras que el 94% de las importaciones canadienses ingresan al mercado peruano sin pagar aranceles.

TLC Perú- Unión Europea. Los exportadores peruanos cuentan con 5,850 partidas de productos que pueden exportar a la Unión Europea sin aranceles, se prevé la liberalización de los intercambios de productos industriales y de pesca, mientras se abren nuevas perspectivas de acceso a los mercados para los exportadores de frutas y hortalizas, pesca, automotriz, electrónica, maquinaria, vinos, telecomunicaciones y servicios bancarios. Adicionalmente, el Perú participa en la Cooperación Económica del Asia- Pacífico (APEC), este foro multilateral fue creado en 1989, cuyos aspectos tratados son los relacionados al intercambio comercial, coordinación económica y cooperación entre sus integrantes, su finalidad es promover y facilitar el comercio, las inversiones, la cooperación económica y técnica y el desarrollo económico regional de los países miembros. No existe un tratado formal, sus decisiones son tomadas en consenso.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según el Informe sobre Desarrollo Humano 2014, las 85 personas más ricas del mundo tienen la misma riqueza que los 3,500 millones de personas más pobres. (PNUD, 2014), el mismo informe añade que en 20 años desde 1990 al 2010 las desigualdades en el sector económico en los países en desarrollo aumentaron en 11%.

El Perú ocupa el puesto 82 en el IDH 2013 dentro del grupo de economías clasificadas como Desarrollo Humano Alto.

Tabla 15

Evolución de la desigualdad (coeficiente de GINI) del gasto, según ámbito geográfico y dominios 2009-2013

Ámbitos Geográficos	Anual					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Dominios						
Nacional	0.39	0.37	0.36	0.36	0.35	0.35
Urbana	0.34	0.33	0.32	0.32	0.32	0.32
Rural	0.32	0.31	0.32	0.32	0.31	0.30
Región natural						
Costa	0.34	0.33	0.32	0.33	0.32	0.32
Sierra	0.40	0.39	0.38	0.38	0.37	0.37
Selva	0.39	0.38	0.36	0.36	0.36	0.35
Lima metropolitana	0.35	0.33	0.33	0.33	0.33	0.32

Nota. Adaptado de informe técnico: evolución de la pobreza monetaria 2009-2014, por Instituto de Estadística e Informática, 2015. Recuperado de http://inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf

Pobreza. En el Perú, para el 2014, la línea de pobreza fue calculada en S/. 303 Nuevos Soles per cápita por el INEI, en base a la canasta básica, este valor es el mínimo mensual necesario que requiere un peruano para satisfacer sus necesidades alimentarias y no alimentarias, por otro lado, la línea de extrema pobreza para el mismo año se calculó en S/. 161 Nuevos Soles mensuales per cápita, esta línea representa el valor del gasto para cubrir necesidades exclusivamente alimentarias, calculadas en base a una canasta familiar que cubre un mínimo de requerimientos energéticos. “El valor de la canasta alimentaria en la Costa es de S/. 175 Nuevos Soles, en la Sierra S/. 144 Nuevos Soles y en la Selva 147 Nuevos Soles, entre el 2013 y 2014, la línea de pobreza extrema presentó un aumento de 3.7% a nivel nacional. A nivel de regiones naturales, el mayor incremento se presenta en la Sierra, la cual crece 4.1%” (INEI, 2015,). En la Tabla 15, se presenta la evolución de la línea de pobreza y de extrema pobreza, las cuales, si son comparadas con el gasto promedio mensual per cápita, muestra la evolución del grado de desigualdad del gasto y del ingreso. El Perú ha registrado un crecimiento económico importante frente a otros países de la región y del mundo, sin embargo, el grado de desigualdad al interior del país se mantiene constante. En el 2014, el

coeficiente de Gini, que mide hasta qué punto la distribución del ingreso entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa, a nivel nacional alcanzó un 0,35. Por otro lado, el ingreso promedio mensual per cápita del 2014 a nivel nacional fue de 855 nuevos soles, registrándose solo un incremento de 1,0% respecto al ingreso del 2013, observándose esta leve mejoría mayormente en el área rural.

En el 2014, el 22.7% de la población del país, que equivale, en cifras absolutas, a 6 millones 995 mil personas, se encontraba en situación de pobreza, es decir, tenían un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo compuesto por alimentos y no alimentos. Al comparar con el nivel obtenido en el 2013, la incidencia de la pobreza disminuyó en 1.2% , es decir, 289 mil personas dejaron de ser pobres en el 2014. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015),

Si comparamos la evolución en la misma serie presentada por el INEI, se observa una reducción de 10.8% en los últimos 5 años, pasando de 33.5% en 2009 a 22.7% en 2014; sin embargo, existe una marcada diferencia en la incidencia de pobreza entre las áreas rurales y urbanas a nivel nacional, un 46,0% de la población de la zona rural es pobre comparado al 15.3% de la zona urbana. Una disminución de los niveles de pobreza extrema también se pudo ver en el 2014 en el que disminuyó en un 0.4% en comparación con el 2013, equivalente a que 107 mil personas dejaron de ser pobres extremas, sin embargo, aún se cuenta con un 4.3% de la población que se encuentran en estado de extrema pobreza, cifra equivalente a 1 millón 325 mil personas. En los últimos cinco años, la pobreza extrema se ha venido reduciendo de manera constante hasta registrar hoy menos de la mitad, pasando de 9.4% en el 2009 a los 4.3% del 2014 mencionados anteriormente. La pobreza extrema se concentra en el área rural del país, llegando al 82.3% del total de la población, estos se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 69.7% ubicados en la Sierra, 18.4% en la Selva y el 11.9% en la Costa del Perú.

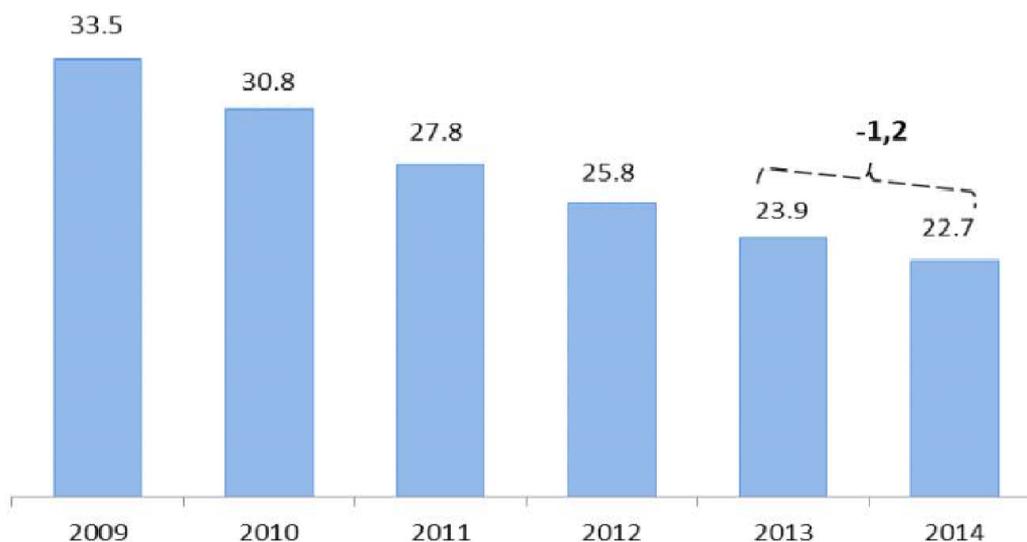


Figura 22. Evolución de la incidencia de la pobreza total 2009- 2014 (porcentaje respecto del total de la población).

Tomado de “Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI - Encuesta Nacional de Hogares 2009-2014”. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf

Educación. Siendo la educación un factor clave en la reducción de la pobreza, resulta imperativo analizar los niveles educativos peruanos. El porcentaje de analfabetos en el 2014, fue de 14,0%, considerando a la población a partir de los 15 años de edad, este hecho afecta directamente y con mayor incidencia a la población más pobre y a los pobres extremos. En la población no pobre, por ejemplo, la tasa de analfabetismo alcanzó un 4,5%.

En el año 2014, el 48,4% de la población pobre mayor de 15 años de edad, solamente lograron llevar a cabo estudios de algún año de educación primaria o no tenían nivel alguno de educación. Asimismo, el Índice de Desarrollo Humano publicado por el programa de las Naciones Unidas en el 2014 afirma que durante el periodo 2005-2012, el país que ocupa la primera posición en ese índice con respecto a la educación es Noruega, el cual asigna 6.9% de su PBI al sector educación; sin embargo, en el Perú sólo el 2.6% del PBI es asignado a este rubro (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015).

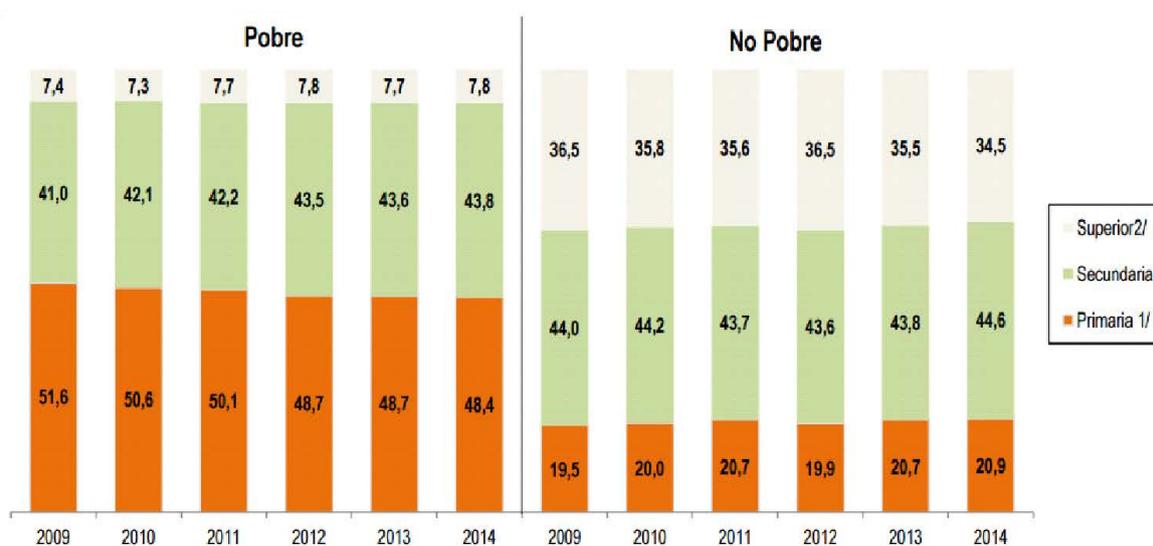


Figura 23. Nivel de educación alcanzado por la población de 15 y más años de edad según condición de pobreza 2009-2014 (%).

Tomado de “Instituto Nacional de Estadística e Informática- Encuesta Nacional de Hogares 2009-2014”. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf

Salud. Las políticas de salud de un país determinan al alcance y el acceso que puede tener la población a los servicios básicos que el estado debe brindar. El uso del servicio de salud por los niveles socioeconómicos menos favorecidos dependerá mucho de las facilidades de acceso a dichos servicios y cuál será la cobertura brindada para la protección de la salud, eliminando las barreras que impidan dicho acceso. Según los principales resultados del estudio del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2000), “del total de la población con algún problema de salud, sea por enfermedad o accidente, un 51.5% accedió a los servicios de salud y un 48.5% no accedió a los servicios de salud”. Con este resultado se demuestra que un porcentaje muy importante de la población está limitado en el acceso a los servicios de salud, según el mismo informe, la población con menores ingresos es la que registra menor acceso institucional a los servicios de salud, indicadores como la esperanza de vida, niveles de mortandad etc. son claves para analizar si el desarrollo económico del país está acompañado de la eliminación de los factores de vulnerabilidad y el mejoramiento de los índices de desarrollo humano. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática

(2000), “la situación de los hogares con niños que no asisten a la escuela son aquellos que no cuentan con servicios higiénicos o tienen condiciones de hacinamiento y falta de recursos para llegar a un centro de salud, creando barreras de acceso a los servicios de salud disponibles”.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

A pesar del reconocido desempeño económico que ha mantenido el país durante las últimas dos décadas, el impacto no se ha visto reflejado en los indicadores de competitividad, tecnología y en las actividades de investigación, desarrollo e innovación, en los cuales, claramente el Perú se encuentra con evidentes retos y desafíos por cumplir. El crecimiento de la economía peruana depende, en gran medida, de las exportaciones y de los precios internacionales de materias primas con escaso valor agregado y una de las características de las exportaciones peruanas de hoy es que cuentan con una baja intensidad tecnológica. Un claro ejemplo de esta situación se puede hallar en el sector minero, de gran auge en los últimos años pero que mantiene una gran dependencia de los precios internacionales y una pobre articulación al resto del aparato productivo del país.

El “Reporte de Competitividad Global” desarrollado año tras año por el *World Economic Forum (WEF)*, en el cual se evalúa el panorama de competitividad de 144 economías a partir de su productividad y la prosperidad generada a través de diversos pilares, muestra que los indicadores del Perú han ido decreciendo o por lo menos, se han mantenido iguales. En el año 2011, ocupó la posición 67 con un índice de 4.27/7, al siguiente año mejoró su posición logrando la ubicación 61 con un índice de 4.28/7, un año después mantuvo la misma posición, pero el índice se redujo al 4.25/7, en el año 2014 cedió hasta la posición 65 con un índice del 4.2/7 y para el periodo 2015 el Perú ocupa el puesto 88 sobre 144 países. El desempeño del país, dentro de este reporte, señala una marcada tendencia negativa en la toma de acciones que impulsen la competitividad, sin niveles de inversión

adecuadas, sin políticas que fomenten el desarrollo, sin crear bases que agreguen valor al desarrollo económico del país, esta tendencia no se revertirá.

Desde la perspectiva tecnológica y científica, se han seleccionado tres pilares, estos a su vez, se encuentran sustentados por diferentes indicadores de interés que muestran la situación y el desempeño del país, estos pilares son la Preparación Tecnológica, Infraestructura e Innovación. En el pilar de Preparación Tecnológica, con un índice general de 3.4/7, se evalúan dos tópicos, la adopción de la tecnología, en donde el país se ubica en el puesto 69 con 4.7/7 e internet y uso de las comunicaciones en el puesto 94 con 2.2/7. Con un índice referente de 5.8, es evidente cuanta distancia existe por recorrer en este aspecto, las comunicaciones son un factor importante en el desarrollo económico y el Perú aún tiene una gran deficiencia a implementar. De la misma manera, en el pilar de Infraestructura, el país ocupa el puesto 89 con un índice general de 3.5/7, dentro de este pilar se consideran principalmente la infraestructura del transporte, en donde el país se ubica en el puesto 94 con 3.1/7 y la infraestructura eléctrica y telefonía en el puesto 85 con 3.9/7, una vez más y en concordancia con el punto anterior, aún es necesario trabajar en una integración sólida para hallar un desarrollo sostenible. En el pilar de Innovación, el Perú ocupa el puesto 116 con un índice general de 2.8/7, este es el indicador que muestra muy pobres resultados, este es el índice con los valores más bajos del reporte, la compra de tecnología avanzada por parte del gobierno, ocupa la posición 123 con 2.7/7, la calidad de instituciones de investigación científica en la posición 117 con 2.9/7 y gastos de las compañías en investigación y desarrollo en la posición 115 con 2.7/7. Estas cifras revelan las grandes deficiencias que existen en el país en el uso de la ciencia y la tecnología, así como las grandes distancias entre el sector productivo peruano con la academia, lo cual limita sus posibilidades de innovación. En este sentido, se requiere implementar una política nacional que, tomando en consideración las características económicas, institucionales, culturales y sociales del Perú, fomente la

innovación a todo nivel, explotando las potencialidades y ventajas comparativas que tiene el país.

El gobierno ha promulgado la Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica, en donde se señala que las empresas podrán deducir hasta 175% de sus gastos en innovación, ciencia y tecnología, de esta manera la ley busca incentivar la inversión en Investigación y Desarrollo (I&D), para revertir la situación que actualmente afecta al Perú e ir cambiando hacia una realidad mucho más fructífera y prometedora, dejando atrás aquellas posiciones que se encuentran entre las más bajas de la región. El Perú asigna solamente 0.15% de su Producto Bruto Interno, mientras que el promedio de otros países en Latinoamérica es de 0.7%. (Ghezzi, 2015, pp.2-5).

Un punto importante que es necesario considerar, en el caso de los puertos con respecto a infraestructura y tecnología es el uso de las vías de comunicación, especialmente, las terrestres. Las rutas ferroviarias se construyeron de manera independiente, ubicadas en departamentos al norte, centro y sur del Perú, las mismas que no se conectaron entre sí, lo que demuestra una falta de planificación estratégica nacional. Con la finalidad de mejorar la situación crítica actual, el gobierno decidió revitalizar las operaciones ferroviarias con el objetivo de renovar y modernizar el sistema, para lo cual se suscribieron diversos contratos de concesión con empresas privadas para la operación y mantenimiento de las vías férreas, pero el gobierno sigue siendo el dueño de las instalaciones.

El Ferrocarril Central va desde el puerto del Callao hasta la estación de Huancayo a 345 kilómetros, el tramo La Oroya-Huancayo se bifurca y sigue hasta la estación de Chaucha a 80 Km de Huancayo, el otro tramo va hacia el norte desde la estación de La Oroya hasta Cerro de Pasco a 131 kilómetros. Los principales productos que se transportan por ferrocarril son minerales como hierro y cobre desde el interior del país hasta el puerto del Callao y los

productos petroquímicos desde el Callao.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

De acuerdo a lo establecido en el artículo 49 del Decreto Legislativo N°757: Ley marco para el crecimiento de la inversión privada (1991):

El Estado estimula el equilibrio racional entre el desarrollo socioeconómico, la conservación del ambiente y el uso sostenido de los recursos naturales, garantizando la debida seguridad jurídica a los inversionistas mediante el establecimiento de normas claras de protección del medio ambiente. En consecuencia, el Estado promueve la participación de empresas o instituciones privadas en las actividades destinadas a la protección del medio ambiente y la reducción de la contaminación ambiental. Dentro de este marco es que hay que encauzar la actividad portuaria a fin de respetar y proteger el medio ambiente nacional.

Asimismo, la Ley N° 27943, en su artículo 34, Ley del sistema portuario nacional (2003), establece lo siguiente:

Los proyectos de desarrollo portuario, la planificación específica portuaria y los sistemas de gestión de las infraestructuras e instalaciones deberán contemplar programas de protección de medio ambiente; recolección y eliminación de residuos sólidos y líquidos y capacitación general en los aspectos de prevención de accidentes, con arreglo a ley, las autorizaciones, habilitaciones, permisos, o contratos de cualquier índole que se celebren con personas de derecho privado para el ejercicio de actividades portuarias, deberán contener cláusulas expresas, por las que ambas partes declaran conocer, adecuarse y someterse expresamente a la legislación nacional vigente, las regulaciones internacionales, y al que se establezca en cada proyecto o actividad para defensa del medio ambiente. De acuerdo al reglamento de esta normativa, Decreto supremo N° 003-2004-MTC Reglamento de la ley del sistema

portuario nacional, todas las autoridades portuarias deben contar con un plan nacional ambiental que debe ser aprobada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Asimismo, los artículos 78, 79, 80 y 81 del Decreto Supremo 012-2001-PE (2001), establecen lo siguiente:

Obligaciones de los titulares de las actividades pesqueras y acuícolas. Los titulares de las actividades pesqueras y acuícolas son responsables de los efluentes, emisiones, ruidos y disposición de desechos que generen o que se produzcan como resultado de los procesos efectuados en sus instalaciones, de los daños a la salud o seguridad de las personas, de efectos adversos sobre los ecosistemas o sobre la cantidad o calidad de los recursos naturales en general y de los recursos hidrobiológicos en particular, así como de los efectos o impactos resultantes de sus actividades. Por lo tanto, están obligados a ejecutar de manera permanente planes de manejo ambiental y, en consecuencia, a realizar las acciones necesarias para prevenir o revertir en forma progresiva, según sea el caso, la generación y el impacto negativo de las mismas, a través de la implementación de prácticas de prevención de la contaminación y procesos con tecnologías limpias, prácticas de re-uso, reciclaje, tratamiento y disposición final. Asimismo, están obligados a adoptar medidas destinadas a la conservación de los recursos hidrobiológicos y de los ecosistemas que les sirven de sustento y verificación de medidas de mitigación dispuestas en los Estudios de Impacto Ambiental.

Para las actividades de extracción y procesamiento pesquero, previo al otorgamiento del correspondiente permiso de pesca o licencia de operación y una vez aprobado el Estudio de Impacto Ambiental o la Declaración de Impacto Ambiental, se verificará en forma directa o a través de auditores o inspectores ambientales el cumplimiento de las medidas de mitigación dispuestas en el Estudio de Impacto Ambiental.

En el caso del desarrollo de actividades de acuicultura, esta verificación se realizará con posterioridad al otorgamiento de la concesión o autorización correspondiente, siendo de aplicación las sanciones pertinentes en el caso de que se incumpla con adoptar las referidas medidas.

Las áreas utilizadas en la actividad pesquera y acuícola que se abandonen o hayan sido deterioradas por dicha actividad, deberán ser recuperadas o mejoradas. Estas acciones serán de responsabilidad del titular de la actividad por cesar y serán ejecutadas en concordancia con el compromiso asumido en el plan de abandono contenido en el EIA o PAMA.

Lineamientos para ejercer la actividad extractiva en materia ambiental Sin perjuicio de las exigencias que establezcan las normas y las Guías de Manejo Ambiental, los titulares de actividades de extracción deberán ejecutar su actividad bajo los siguientes lineamientos: (a) Incorporar medios o sistemas de preservación o conservación a bordo, conforme lo establezca el Ministerio de Pesquería; (b) Usar artes, aparejos de pesca, equipos y maquinarias idóneos y apropiados para los recursos hidrobiológicos que se exploten; (c) Usar equipos y maquinarias para facilitar la descarga que eviten los riesgos de contaminación, conforme lo establezca el Ministerio de Pesquería; (d) Cumplir las normas sobre seguridad e higiene; (e) Respetar las áreas asignadas para el desarrollo de la actividad; y, (f) Respetar los períodos de veda y las limitaciones de captura de especies no autorizadas.

Asimismo, en cuanto al tema de cuáles son las actividades sujetas a la aprobación de estudios de impacto ambiental como declaraciones de impacto ambiental, la misma norma establece lo siguiente, en sus artículos 89 y 90:

Están sujetas a la elaboración y aprobación de un Estudio de Impacto Ambiental previo al otorgamiento de la concesión, autorización, permiso o licencia, según

corresponda, las siguientes actividades pesqueras: (a) El procesamiento industrial y la instalación de establecimiento industrial pesquero; (b) La acuicultura, de acuerdo a su norma específica; (c) El desarrollo de infraestructura por parte del Estado o el sector privado para la actividad de extracción de menor escala y el procesamiento artesanal; (d) La ampliación de capacidad de producción de establecimientos industriales pesqueros; (e) La investigación en los casos que se utilicen espacios acuáticos públicos u operen plantas de procesamiento; (f) La introducción de recursos hidrobiológicos para fines ornamentales; y, (g) La ampliación de operaciones o modificación de sus condiciones originales de las actividades a que se refieren los incisos anteriores, en los casos que implique riesgo ambiental.

Están sujetas a la presentación de una DIA las siguientes actividades: (a) El procesamiento artesanal; (b) La ampliación de operaciones cuando la misma no implique riesgo ambiental; y (c) La acuicultura, de acuerdo a su norma específica.

Por su parte el Decreto Legislativo N° 1084, Ley sobre límites máximos de captura por embarcación (2008), en el Capítulo I, que regula Límite Máximo Total de Captura Permisible y Límite Máximo de Captura por Embarcación, establece lo siguiente en sus artículos 2 y 3:

El Ministerio fija para cada temporada de pesca el Límite Máximo Total de Captura Permisible del recurso anchoveta para Consumo Humano Indirecto, sobre la base del informe científico de la biomasa de dicho recurso preparado por el Instituto del Mar del Perú.

En aplicación de la presente Ley, la captura de anchoveta destinada al Consumo Humano Indirecto que cada titular de permiso de pesca podrá realizar durante cada temporada de pesca quedará establecida en función del Límite Máximo de Captura de anchoveta y anchoveta blanca por Embarcación. El Límite Máximo de Captura por

Embarcación (LMCE) para cada temporada de pesca se determina multiplicando el índice o alícuota atribuido a cada embarcación – Porcentaje Máximo de Captura por Embarcación (PMCE) - de acuerdo al procedimiento a que se refiere la presente Ley, por el Límite Máximo Total de Captura Permisible de anchoveta para el Consumo Humano Indirecto determinado para la temporada de pesca correspondiente.

Asimismo, en cuanto al desarrollo de las actividades extractivas, el artículo 9 de la misma norma establece:

A partir de la vigencia de la presente Ley, el desarrollo de las actividades extractivas del recurso se sujetará a las siguientes reglas: 1. El armador deberá limitar sus actividades extractivas del recurso hasta la suma de los Límites Máximos de Captura por Embarcación que le corresponde y que determine el Ministerio. 2. El armador quedará facultado a: (a) realizar las actividades extractivas autorizadas con las embarcaciones que originaron los Límites Máximos de Captura por Embarcación que le corresponden, o (b) efectuar las operaciones de pesca extractiva hasta la suma de sus Límites Máximos de Captura por Embarcación, asociado con otros armadores que también cuenten con permiso de pesca vigente para efectuar actividades extractivas del recurso y que cuenten con su respectivo PMCE. En cualquier caso, las actividades extractivas correspondientes sólo podrán ser efectuadas por embarcaciones que cuenten con permiso de pesca vigente para los recursos de anchoveta y anchoveta blanca destinado al Consumo Humano Indirecto y con el Sistema de Seguimiento Satelital - SISESAT, que debe emitir señales de posicionamiento GPS (*Global Positioning System*) permanentemente.

En los supuestos contenidos en los literales (a) y (b), las sanciones a que hubiere lugar por incumplimiento de lo dispuesto en la presente Ley se aplicarán a prorrata entre las embarcaciones y/o armadores que participan de la asociación de acuerdo con el índice

de participación (PMCE) de cada embarcación. No procederá la aplicación de los referidos literales en caso de verificarse que los titulares de las embarcaciones pesqueras materia de la misma cuentan con sanciones de multa o suspensión que no han sido cumplidas, impuestas mediante actos administrativos firmes o que hayan agotado la vía administrativa o confirmadas mediante sentencias judiciales que hayan adquirido la calidad de cosa juzgada. En aquellos supuestos en los cuales los actos administrativos sancionadores han sido impugnados en la vía administrativa o judicial, procede la asociación o incorporación, encontrándose condicionada la vigencia a su resultado. En el caso que concluya el procedimiento sancionador, mediante acto administrativo firme, o de confirmarse las sanciones de multa o suspensión mediante sentencias que hayan adquirido la calidad de cosa juzgada, el Ministerio suspenderá la asociación o incorporación si en el plazo concedido por la administración no se acredita el cumplimiento de las sanciones de multa o suspensión impuestas, excluyéndose a la embarcación pesquera de los listados a que se refiere el artículo 14 del Reglamento de la Ley General de Pesca hasta que se solicite su reincorporación. 3. Previo al inicio de cada temporada, el titular de permiso de pesca a quien se ha asignado un PMCE deberá nominar y notificar al Ministerio, a través del procedimiento establecido en el Reglamento de la presente Ley, la relación de embarcaciones a través de las cuales se desarrollarán las actividades extractivas en dicho período. Los permisos de pesca para la extracción de anchoveta y anchoveta blanca para Consumo Humano Indirecto de las embarcaciones no incluidas en dicha relación quedarán en suspenso durante dicha temporada, quedando dichas embarcaciones impedidas de realizar actividades extractivas de anchoveta y anchoveta blanca dentro del ámbito nacional. En caso de asociación, la comunicación deberá ser suscrita por todos los armadores titulares de los permisos de pesca. En ambos casos,

sólo podrán nominarse embarcaciones que cuenten con permiso de pesca para los recursos de anchoveta y anchoveta blanca destinado al Consumo Humano Indirecto y con el Sistema de Seguimiento Satelital - SISESAT, que debe emitir señales de posicionamiento GPS (*Global Positioning System*) permanentemente. El armador podrá modificar la nominación de las embarcaciones dentro de la temporada, en función de los requerimientos de su operación, previa notificación al Ministerio en los plazos y con las formalidades que fije el Reglamento de esta Ley. 4. El Ministerio deberá llevar un registro público de las embarcaciones nominadas y autorizadas para efectuar actividades extractivas asociadas a cada PMCE, así como el volumen de capturas efectivas asociadas a las mismas. En los supuestos contenidos en los puntos (a) y (b) del numeral 2 de este artículo y sólo para el efecto del registro de la información de capturas de cada embarcación, las capturas efectuadas por las embarcaciones que hayan realizado actividades extractivas se distribuirán a prorrata entre todas las embarcaciones que dieron origen a los PMCE de acuerdo con el índice de participación original de cada embarcación. El ejercicio de dichas opciones no ocasiona la pérdida de los permisos de pesca de las embarcaciones que participen de dichos esquemas y que no hayan efectuado actividades extractivas durante el período. El armador deberá sujetarse al cumplimiento de las medidas complementarias de ordenamiento pesquero que sean establecidas por el Ministerio. El Ministerio continuará llevando un control de la pesca desembarcada aplicando el Programa de Vigilancia y Control de la Pesca y Desembarque en el Ámbito Marítimo, el mismo que verificará los desembarques en función de LMCE y las nominaciones de embarcaciones que el Ministerio comunicará a la empresa supervisora.

En cuanto a la conservación de los recursos hídricos de la nación, existe el Decreto Legislativo N° 1081 que crea el Sistema Nacional de Recursos Hídricos, el cual establece una

declaratoria de interés nacional y necesidad pública cuyo propósito es asegurar la eficiencia y sostenibilidad de las cuencas geográficas y acuíferas para la conservación del agua y satisfacer la demanda de la población, así como que el Estado se encargue de gestionar esta actividad, realizando diversas actividades de evaluación, valoración, disposición, asignación del uso y aprovechamiento multisectorial eficiente y sostenible del recurso agua, creando para tal efecto el Sistema Nacional de Recursos Hídricos, asimismo el ámbito de aplicación de la norma va a toda las personas naturales y jurídicas, públicas y privadas de ámbito nacional, regional y local relacionadas con la gestión de recursos hídricos continentales, superficiales y subterráneos; y en lo que corresponda, al agua marítima y al agua atmosférica, las que se rigen por una legislación especial siempre que no se oponga a la presente norma.

Dentro de los principios de prioridad en el acceso al agua, se encuentran la sostenibilidad, el respeto del agua por la comunidades campesinas y nativas, valoración del agua, eficiencia en su utilización y el principio eco-sistémico, que se basa principalmente en el manejo integral de las cuencas hidrográficas y los acuíferas, el uso múltiple de las aguas y la interrelación que existe entre este recurso y el aire, el suelo, los bosques y la biodiversidad conforme al ciclo hidrológico.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE presenta las oportunidades y amenazas identificadas que se encuentran directamente relacionadas e impactan sobre el Puerto de Supe. Adicionalmente, se le ha asignado un peso a cada uno de los factores identificados, así como una valoración del 1 al 4, la valoración asignada corresponde a la capacidad de respuesta del Puerto de Supe frente a estas oportunidades y amenazas, siendo las consideraciones: (1) Responde mal, (2) Responde promedio, (3) Responde bien y (4) Responde muy bien.

En la Tabla 16, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos del Puerto de Supe.

Tabla 16

MEFE del puerto de Supe

Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
1.- Buenas relaciones comerciales con otros países (Estados Unidos, China, Brasil y países del APEC)	0.10	1	0.10
2.- El Puerto del Callao se encuentra saturado y necesita de puertos alternativos	0.15	1	0.15
3.- Los servicios de cabotaje no han sido explotados a cabalidad en el país	0.05	1	0.05
4.- Altos movimiento de graneles en la zona de influencia (Región Lima y Ancash)	0.15	1	0.15
5.- Promoción de la política de concesiones por parte del gobierno central	0.10	1	0.10
Subtotal	0.55		0.55
Amenazas	Peso	Valor	Ponderación
1.- Carencia de proyectos de comunicación vial (carreteras y líneas ferroviarias)	0.10	1	0.10
2.- Fenómenos naturales como El niño	0.05	2	0.10
3.- Crecimiento económico del país por debajo de las proyecciones del Ministerio de Economía	0.10	2	0.20
4.- Desaceleración de la economía mundial principalmente de China	0.10	1	0.10
5.- Puerto de Supe no se encuentra dentro del Plan Nacional de Desarrollo Portuario	0.10	1	0.10
Subtotal	0.45		0.60
Total	1.00		1.15

De la tabla 16 se desprende que el Puerto de Supe no encuentra una respuesta apropiada a las oportunidades identificadas que le permita aprovecharlas en su beneficio, los grandes volúmenes de la zona de influencia así como la necesidad de puertos alternativos para el puerto del Callao son factores de oportunidad a tomar en cuenta, que pueden ofrecer al puerto de Supe diversos planes de acción, de la misma manera que el desarrollo de actividades de cabotaje, pueden aumentar el tráfico y la cantidad de operaciones y servicios portuarios.

Las amenazas que actualmente enfrenta el puerto de Supe se encuentran directamente relacionadas a las expectativas de menor crecimiento económico del país, que establezca otras prioridades y descarte el desarrollo del puerto dentro del Plan de Desarrollo Portuario así como la desaceleración de la economía mundial, en especial de China, no fomentará la necesidad de contar con instalaciones para el desarrollo comercial, por lo cual, existe un arduo trabajo por realizar en el Puerto de Supe para lograr participación y competitividad en un mediano plazo.

3.5 El Puerto de Supe y sus Competidores

Según Porter (2009), “la competencia para obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria, para alcanzar también la competitividad, hay otras fuerzas competidoras que se tienen que considerar y que hacen referencia a: (1) los clientes, (2) los proveedores, (3) los posibles aspirantes, (4) los productos suplentes y (5) la rivalidad de los competidores”. Por ello, evaluaremos la competitividad del Puerto de Supe según los criterios mencionados anteriormente.

Es importante destacar que desde el 2006, la Autoridad Portuaria Nacional (APN) viene trabajando arduamente en un cambio del modelo de negocio portuario estatal con la finalidad de pasar de un modelo *Tool*, administrado conjuntamente por el Estado y las empresas privadas hacia un modelo *Landlord*, en la cual la administración recae totalmente en el sector privado. Este cambio de modelo tiene la finalidad de promover la modernización y desarrollo de todo el Sistema Portuario Nacional, es por ello, que ingresan los operadores portuarios privados: DP World - Callao (DPWC) en el 2008; Terminales Portuarios Euroandinos (TPE) en el 2009 y Consorcio APM Terminals - Callao (APMTC) junto con Consorcio Puerto Amazonas S.A. (COPAM) en el 2011. El puerto de Supe enfrentará la competencia del Puerto de San Martín en Ica y el Puerto de Huacho en Lima, quienes se presentan por su cercanía con el puerto del Callao como una alternativa portuaria ante el crecimiento de las actividades y que podrían tener la capacidad de asumir un rol de mayor protagonismo dentro de este escenario, sobretodo, el Puerto San Martín que cuenta con un plan de gran alcance en operaciones multipropósito, desde contenedores hasta granel y carga fraccionada bajo una administración que se encuentra concesionada al Consorcio Terminal Portuario Paracas por un periodo de 30 años y una inversión mínima proyectada de \$ 182 millones de dólares americanos. Las obras iniciales obligatorias, a ser ejecutadas en tres años, comprende la modernización del amarradero multipropósito (amarradero 3 y

amarradero 4), un patio de almacenamiento, la construcción del antepuerto, un dragado de 12 metros de profundidad del canal de acceso, área de maniobras y amarraderos.

El Puerto de Huacho está ubicado en Lima, la influencia de este puerto se extiende por las provincias de Huaura y de Chancay, donde se desarrollan las principales industrias productoras de harina de pescado, al igual que el Puerto de Supe.

3.5.1. Poder de Negociación de los Proveedores

El Puerto de Supe opera básicamente con proveedores de mano de obra como el Sindicato de Trabajadores del Puerto de Supe. El poder de negociación de este Sindicato radica en que son la única asociación que opera en el Puerto, por ello, cuentan con un nivel de influencia y poder de negociación respetable, de tal manera, que de estar en desacuerdo con asuntos relacionados al puerto, realizan manifestaciones con la finalidad de paralizar las operaciones de estiba, llegando incluso a impedir la salida de harina y aceite de pescado.

3.5.2. Poder de Negociación de los Clientes

El Puerto de Supe atiende principalmente las operaciones de dos grandes compañías que operan en el mismo puerto y los cuales representan aproximadamente el 70 por ciento de las operaciones del puerto, estas empresas son COLPEX y Consorcio Terminales.

Adicionalmente, existen otros clientes que corresponden a conserveras y pesqueras en su mayoría como: Tecnología de Alimentos (TASA), Corporación Pesquera Inca (COPEINCA), Conservera Garrido, Pesquera del Pacífico Centro y Negociación Pesquera del Sur. Dado que el Puerto de Supe corresponde actualmente a un puerto menor o puerto regional, toda su operación depende de sus clientes locales, por ello el poder de negociación es fuerte.

3.5.3. Amenaza de los Sustitutos

Considerando la condición actual del Puerto de Supe y la visión de la misma para el 2025, es factible afirmar que los sustitutos no representan una amenaza real, debido

principalmente a la falta de infraestructura vial existente que demandarían altos costos para el transporte de carga terrestre, por otro lado, no se cuenta con infraestructura ferroviaria ni con un Plan Nacional que considere el desarrollo de esta en la zona.

3.5.4. Amenaza de los Entrantes

Las amenazas de los puertos entrantes corresponden principalmente a la repotenciación de puertos de la zona costera del Perú. Tal es el caso del proyecto de modernización del Puerto de San Martín (Pisco), cuyo ganador de la licitación de la concesión de dicho puerto fue el Consorcio Paracas, (conformado por tres empresas brasileñas y un amarrador español). Estas empresas se harán cargo del diseño, financiamiento, construcción, operación y mantenimiento del mencionado puerto.

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo Portuario, se tiene como expectativa posicionar al puerto de Pisco como el *hub* del sur del Perú y que este puerto pueda movilizar más de 2.5 millones de toneladas de carga y 81,500 TEU. Con este fin, se invertirá cerca de US\$215 millones y los trabajos se llevarán a cabo por tres años. El objetivo con respecto a este puerto es que sea un puerto multipropósito que pueda recibir grandes embarcaciones y convertirse en un anexo para descongestionar el Puerto del Callao.

3.5.5. Rivalidad de los Competidores

Los principales rivales del Puerto de Supe son: (a) Huacho, (b) Chimbote y (c) Pisco, puertos dedicados a los movimientos del mismo tipo de carga que movilizaría el Puerto de Supe. Dadas las condiciones actuales del Puerto de Callao (modernidad y principal puerto del Perú), éste no es rival directo del Puerto de Supe.

Actualmente, el Puerto de Supe brinda servicios únicamente a buques menores para carga de productos agroindustriales, aceites de pescado, líquidos como gasolinas, combustible para aviación, kerosene, diesel y residuales. Debido a su bajo nivel de operatividad, el movimiento de mayor cantidad de mercancías es llevado a cabo en los

Puertos rivales de Chimbote, y Pisco. Por lo tanto, el único puerto que actualmente tiene menor movimiento de mercancías que Supe es el Puerto de Huacho.

En cuanto a la competencia con los puertos cercanos del extranjero, no existiría una competencia directa, ya que actualmente no se comparte un mercado común con estos puertos y no existe una actual disputa por la participación en el mercado.

3.6 El Puerto de Supe y sus Referentes

Se ha realizado el análisis de los factores claves que son determinantes para el logro del éxito del Puerto de Supe, considerando también como base referencial al puerto de Cartagena (Colombia) y Guayaquil (Ecuador).

El Puerto de Supe se encuentra en la provincia de Barranca en el departamento de Lima, en el Valle de Supe, junto a la Costa del Pacífico y se encuentra rodeado de playas, a 190 kilómetros al norte de la ciudad de Lima, con una superficie de 11.51 km² y 6 metros de elevación. Dentro de su área de influencia, encontramos los valles de la Hacienda Azucarera Paramonga, Barranca, Supe, Huarmey y fábricas de harina de pescado. En cuanto al acceso a la zona de influencia, el Puerto de Supe cuenta con acceso a la Carretera de Panamericana Norte, además a partir de abril del presente año, se ha iniciado la construcción de la segunda etapa de la concesión del tramo vial Huacho – Pativilca - Red Vial N° 5, esta obra concluirá en el 2016 y se unirá con una autopista de doble calzada que empalmará con la concesión de la Red Vial N° 4 de la autopista Pativilca – Trujillo, esta obra fomentará la integración interregional y la competitividad económica de la zona, así como disminuirá tiempos de traslados y reducirá costos logísticos. En cuanto a su infraestructura portuaria, cuenta con un muelle de lanchonaje tipo espigón, dispone de 3 almacenes para harina de pescado, nitrato de amonio, 4 grúas menores y una balanza camionera, en cuanto a la mano de obra, últimamente se han realizado paralizaciones en virtud a falta de pagos y reclamos por incrementos de sueldos.

El Puerto de Supe se encuentra dividido en tres terminales, de los cuales dos de ellos son subvencionados por privados y uno por ENAPU, estos terminales no cuentan actualmente con mucho desarrollo. La principal limitación operativa del puerto es la profundidad del muelle, que lo limita a brindar servicios únicamente a buques menores o a desarrollar operaciones de lanchonaje, además, al compartir la misma área de influencia con el Puerto de Huacho, conlleva a que una de las dos instalaciones deje de operar cuando la otra está desarrollando operaciones.

En cuanto a los referentes, el Puerto de Cartagena en Colombia cuenta con una excelente posición geográfica ya que se encuentra en una intersección de las principales rutas marítimas, y además se encuentra muy próximo al canal de Panamá, a la mayoría de Puertos del Caribe en donde se desarrolla un amplio complejo industrial y desarrollo turístico.

En cuanto al acceso a las vías terrestres, Cartagena de Indias se encuentra comunicada por carretera con Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Ibagué, Bucaramanga y prácticamente toda la región cafetera, por otro lado, la infraestructura es excelente, ya que una de sus principales divisiones portuarias “CONTECAR”, cuenta con un muelle de 700 metros, a su vez otro muelle flotante para atención de las naves RO-RO, graneleros y buques con carga general, se han añadido patios para acondicionar la infraestructura del puerto y es posible trabajar hasta con 24 grúas, el nuevo canal Bellavista cuenta con 400 m de longitud, 9 m de ancho en la base y 1.6 m de alto y mejora las condiciones del descargue de aguas de lluvia de la zona. La cultura organizacional es calificada por los colaboradores como “excelente práctica”, lo que llevó a que CONTECAR fuera reconocida por *Great Place to Work Institute* como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia, asimismo, el Puerto de Cartagena fue uno de los finalistas en la categoría de “Gestión del recurso humano” de los Premios Portafolio (versión 2012), uno de los más reconocidos en el sector empresarial del país.

La vigente Ley de Puertos y de la Marina Mercante establece que el objetivo principal de los servicios portuarios es asegurar la transferencia de mercancías entre medios de transporte terrestre y marítimo en condiciones de eficacia, economía, rapidez y seguridad, esta ley establece que las Autoridades Portuarias deben controlar el cumplimiento de los reglamentos de mercancías peligrosas y de seguridad e higiene, así como los sistemas contra incendios, sin perjuicio de las competencias que correspondan a otros órganos de la administración. El puerto de Cartagena tiene una larga experiencia de seguridad en las operaciones de carga/descarga y manipulación de mercancías peligrosas, motivada por el gran de volumen de tráfico que tiene de este tipo de mercancías.

El encargado del control es el Servicio de Vigilancia y Policía Portuaria, se dispone de un sistema CCTV dotado de 43 cámaras y conectado a través de fibra óptica, que cubre la totalidad de la zona de servicio del puerto, cada control de acceso dispone de CCTV de su zona de influencia, estando todo el sistema centralizado en el Centro de Control, existe grabación permanente de todo el sistema de CCTV en todo el recinto portuario, dispone de cierre perimetral con acceso restringido, en diferentes grados dependiendo del puerto, y controlado por el Servicio de Soporte digital. Cuenta la Autoridad Portuaria con un centro de control de emergencias equipados con sistemas de gestión informática de alarmas, emergencias, comunicaciones, accesos, video vigilancia, grabación, cuenta con un centro de control operativo las 24 horas del día, los 365 días del año, en este centro se encuentra también el Centro Local de Coordinación de Salvamento (C.L.C.S.) de la Sociedad Estatal de Salvamento Marítimo (SASEMAR). Además, existe un plan de emergencia interior, actualizado y conectado con los planes de emergencia de todas las concesiones. En cuanto al tema de prevención de incendios, también se cuenta con un sistema de control no sólo para su prevención sino también para su extinción, dotado con seis vehículos autobomba para cubrir la totalidad de las instalaciones portuarias. En cuanto a sistemas de información y tecnología,

se cuenta con un sistema para intercambiar información y documentos para el ingreso y retiro de cargas, sin necesidad de tener acceso físico dentro de las oficinas del puerto, de tal forma que se simplifican los procesos portuarios, aduaneros y logísticos, agilizando el comercio. El tema tarifario también es sumamente importante, sin embargo, el puerto de Cartagena cuenta con el sistema tarifario más alto y en ese sentido no es tan competitivo. Finalmente, el calado de Cartagena es de 14 metros y se está desarrollando un plan nacional para la construcción de una bahía alterna con un calado de 15 metros.

La localización del puerto de Guayaquil es una ventaja, se encuentra localizado en la Costa Occidental de América del Sur, en el Estero Salado a 10 km de la ciudad que es el principal centro de comercio del país. En el caso de Ecuador, los puertos de frontera internacional están conectadas a la red vial estatal, la cual está integrada por las vías primarias y secundarias, donde se da el mayor tráfico vehicular y se intercomunican a su vez con las capitales de provincia, esta red vial internacional tiene una longitud de 9,660 kilómetros de carretera, cuenta con una infraestructura adecuada para el desarrollo del comercio internacional, cuentan con operadores privados de alta especialización para prestar servicios por naves y mercaderías y son supervisados por la autoridad portuaria, si bien cuentan con mano de obra suficiente y capacitada, esta es cara, también realizan obra social contratando trabajadores. El Puerto de Guayaquil se encuentra siempre a la vanguardia de nuevas tecnologías, lo cual lo ha ubicado en el puesto 86 del *ranking* mundial, el Puerto de Guayaquil cuenta con un enorme potencial financiero y de inversión. En cuanto al calado, tiene doce metros, de acuerdo a las estadísticas internacionales, no cuentan con mucha profundidad, mientras que el tiempo de permanencia de los buques no es el adecuado (Sotomayor & Santa Cruz, 2014).

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

En base al análisis realizado sobre los competidores del puerto, así como sus

referentes, se presenta a continuación las matrices que presentan esta información de forma comparativa, en la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), se evalúa a los competidores y en la Matriz de Perfil Referencial (MPR), se realiza un *benchmark* con otros puertos de la región.

Tabla 17

MPC del puerto de Supe

Nro	Factores clave de éxito	Peso	Puerto Supe		Puerto Huacho		Puerto Chimbote		Puerto Pisco	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Posición geoestratégica	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45	4	0.6
2	Acceso a la zona de influencia	0.10	2	0.2	1	0.1	3	0.3	4	0.4
3	Capacidad y calidad de infraestructura	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.3	2	0.3
4	Mano de Obra Calificada	0.10	1	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3
5	Oferta de servicios portuarios	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.3	3	0.45
6	Oferta de infraestructuras y servicios logísticos.	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2
7	Uso de tecnologías y sistemas de información	0.10	1	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2
8	Calado adecuado	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45	3	0.45
Total		1.0	1.7		1.3		2.4		2.9	

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz de Perfil Competitivo, el Puerto de Supe se encuentra ubicado por encima del Puerto de Huacho, pero por debajo de los puertos de Chimbote y General San Martín (Pisco), resultados que objetivamente se encuentran alineados con la realidad de estos puertos.

Tabla 18

MPR del puerto de Supe

Nro	Factores clave de éxito	Peso	Puerto Supe		Puerto Cartagena		Puerto Guayaquil	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Posición geoestratégica	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6
2	Acceso a la zona de influencia terrestre	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.4
3	Capacidad y calidad de infraestructura	0.15	1	0.15	4	0.6	3	0.45
4	Mano de Obra Calificada	0.10	1	0.1	4	0.4	3	0.3
5	Oferta de servicios portuarios	0.15	1	0.15	4	0.6	4	0.6
6	Oferta de infraestructuras y servicios logísticos.	0.10	1	0.1	4	0.4	4	0.4
7	Uso de tecnologías y sistemas de información	0.10	1	0.1	3	0.3	3	0.3
8	Calado adecuado	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Total		1.0	1.7		3.75		3.5	

Mientras que en la Matriz de Perfil Referencial se identificó que el Puerto de Supe se ubica por debajo de los puertos referenciales tomados a nivel regional. Dadas las condiciones actuales del Puerto de Supe, no se ha considerado en la evaluación y comparación a otros puertos del mundo, debido a que las brechas son ampliamente significativas y no es posible encontrar similitudes entre uno y los otros.

3.8 Conclusiones

En base al Análisis Tridimensional de las Naciones, se han establecido los intereses del Perú y a su vez se ha determinado si existen intereses comunes u opuestos con los países con los cuales el Perú mantiene relaciones económicas y comerciales. Los países evaluados fueron: (1) Estados Unidos, (2) China, (3) Chile, (4) Brasil y (5) Colombia. Producto de este análisis, se ha llegado a la conclusión de que el Perú mantiene una excelente relación con Estados Unidos y China, con quienes a su vez, se mantienen intereses comunes. Por otro lado, con respecto a Chile y Colombia, estos países actualmente son los principales enemigos comerciales del Perú. A la fecha, los tres países han realizado un acuerdo de cooperación en defensa de la libre competencia.

Adicionalmente, se ha realizado un análisis competitivo del Perú y sus puertos, en base al Diamante de Porter considerando los siguientes aspectos: (1) Condiciones de los factores, (2) Condiciones de la demanda, (3) Estrategia, estructura y rivalidad de los puertos peruanos y (4) Sectores relacionados y de apoyo. Producto de este análisis, se ha identificado que el Perú se encuentra en el puesto 65 de un total de 144 países en el *Global Competitiveness Index 2015 (World Economic Forum, 2015)*, siendo su peor desempeño en el rubro institucional, infraestructura, educación superior, capacitación e innovación.

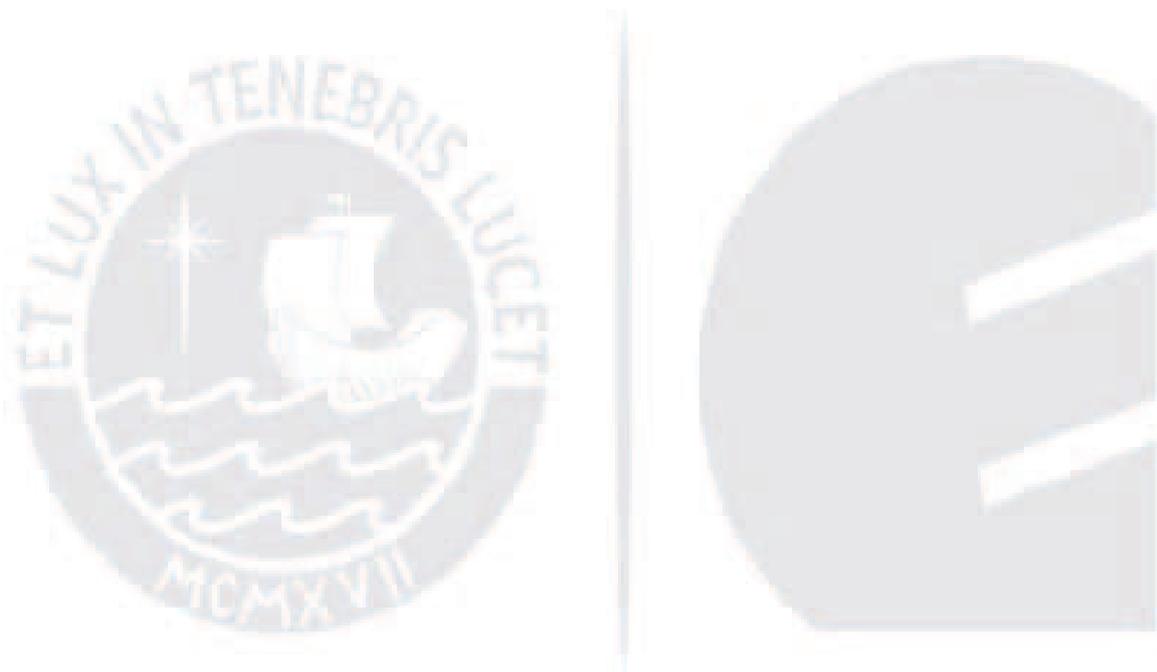
Se ha realizado una evaluación externa, considerando los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos (PESTE) que influyen en el Puerto de Supe.

De este análisis, se pudo determinar que los principales condicionantes del Puerto de Supe son: (1) Existe una estabilidad gubernamental en política portuaria, (2) Existen buenas relaciones entre el Perú y potencias del mundo como Estados Unidos y China, (3) Existe una apertura comercial del Perú con los países integrantes del APEC, (4) El Puerto del Callao se encuentra saturado y necesita de puertos alternativos, (5) Existe una alta resistencia social a las privatizaciones, (6) El nivel de infraestructura de carreteras y líneas ferroviarias es muy bajo y (7) La Autoridad Portuaria Nacional no ha considerado al Puerto de Supe dentro de su Plan Nacional de Desarrollo Portuario al no haberse evaluado las potencialidades de este puerto.

Como resultado del análisis PESTE, se definieron las oportunidades y amenazas y los factores claves de éxito para el desarrollo del Puerto de Supe. Las oportunidades y amenazas se presentan en el MEFE. De este análisis, se determinó que el Puerto de Supe no viene aprovechando adecuadamente de las oportunidades que se presentan; asimismo, no ha tomado medidas adecuadas para hacer frente a las amenazas del entorno.

Por otro lado, se ha realizado una evaluación de las condiciones actuales del Puerto de Supe y sus principales competidores tomando en consideración las cinco fuerzas de Porter: (1) Poder de negociación de los proveedores, (2) Poder de negociación de los compradores, (3) Amenaza de los sustitutos, (4) Amenaza de los entrantes y (5) Rivalidad de los competidores. Producto de este análisis, se elaboró la matriz de MPC, en la cual se ha determinado que el Puerto de Supe tiene ventajas comparativas que lo posicionan por encima del Puerto de Huacho y de Chimbote; sin embargo, muchos factores claves de éxito aún no se han tenido en consideración y no se han llevado a cabo medidas para su desarrollo. Estos factores claves son: (1) Acceso a la zona de influencia terrestre, (2) Capacidad y calidad de infraestructura, (3) Oferta de infraestructura y servicios logísticos y (4) Uso de tecnologías y sistemas de información.

Adicionalmente, se ha realizado un análisis comparativo del Puerto de Supe con sus principales referentes. Para ello, se evaluaron los mismos factores claves de éxito que se consideraron en la matriz MPC. Se ha elaborado la matriz MPR, cuyos resultados cuantitativos establecen que el Puerto de Supe está posicionado por debajo de Puertos como Cartagena y Guayaquil.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El desarrollo portuario para un país es una pieza fundamental para asegurar un ritmo sostenido de crecimiento. En el Plan Nacional de Desarrollo Portuario del 2012, se definen las características básicas y clasificación de los puertos, por la titularidad de sus obras e instalaciones, los puertos o terminales portuarios pueden ser públicos o privados. Son puertos públicos cuando la infraestructura y/o instalaciones son de propiedad del Estado y son privados cuando dichos bienes son de propiedad privada. Por la ocupación y uso de sus obras e instalaciones o por la fórmula de administración de las mismas, con independencia de su titularidad, pueden ser de uso general o público, y de uso exclusivo o privado, son de uso general o uso público cuando existe obligación de poner los bienes portuarios a disposición de cualquier solicitante, y de uso exclusivo o de uso privado cuando el propietario los destina para sus propios fines. Los puertos privados de uso privado podrán ofrecer sus servicios a terceros bajo el mismo tratamiento que aquellos de uso público, según los parámetros establecidos en el Reglamento de la Ley del Sistema Portuario Nacional y para el tipo de carga determinada en la habilitación portuaria correspondiente. Por la actividad esencial que se desarrolle en los puertos, estos pueden ser multipropósitos o especializados y, dentro de estos últimos, se pueden distinguir puertos comerciales, turísticos, industriales, minero-industriales y pesqueros, son puertos multipropósito los que pueden atender demandas portuarias diversas (diversos tipos de carga), se consideran puertos especializados, los que principalmente operan para un fin portuario predeterminado. Por su ubicación, los puertos se subdividen en marítimos, fluviales y lacustres. Por su alcance y ámbito, los puertos se dividen en nacionales y regionales. El transporte marítimo, clave para el desarrollo del comercio, está concentrado en tres puertos a lo largo del litoral peruano: el Puerto del Callao que concentra el 91% del volumen de carga, el Puerto de Paita con 8% del volumen de carga y el

Puerto de Matarani con el 1% del volumen de carga. Alternativas descentralizadoras y de soporte al crecimiento de la demanda del Puerto del Callao son necesarias de explorar. Las características internas de la realidad del Puerto de Supe, como del estado deseado serán revisadas en este capítulo.

Con respecto al Puerto del Callao, se afirma lo siguiente:

La falta de planificación urbana con visión de largo plazo se ha traducido en que las vías de acceso al terminal marítimo se encuentren totalmente congestionadas, lo que genera sobrecostos logísticos que reducen la competitividad de nuestros productos en el mercado internacional. (Apoyo, 2014, párr.2).

En el presente capítulo, se realizará una evaluación interna del Puerto de Supe que comprenderá la identificación de fortalezas y debilidades del puerto, para este fin, se considerarán los siguientes aspectos dentro del Puerto de Supe: (a) Administración y Gerencia, (b) Marketing y Ventas, (c) Operaciones y Logística – Infraestructura, (d) Finanzas y Contabilidad, (e) Recursos Humanos y Culturales, (f) Sistemas Información y Comunicaciones y (g) Tecnología, Investigación y Desarrollo. Luego, del análisis de estos aspectos, se elaborará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFI).

4.1.1. Administración y Gerencia (A)

En la actualidad, existen tres terminales portuarios, dos con distintos operadores en las instalaciones del Puerto de Supe, con dedicación exclusiva a la harina de pescado y granel líquido, además el terminal portuario Supe administrado por ENAPU dedicado al servicio de amarradero y lanchonaje, tal como se puede apreciar en la Tabla 19.

Uno de los terminales en el Puerto de Supe actualmente se encuentra bajo la administración de ENAPU, las oficinas del directorio se encuentran ubicadas en la ciudad de Lima, en el apéndice E, se puede observar el organigrama de la empresa y a su vez la gerencia que está a cargo del Puerto de Supe.

Tabla 19

Terminales portuarios de Supe

Nombre	Clasificación por actividad	Ubicación geográfica	Ámbito acuático	Administrador	Tráfico	Uso
TP Multiboyas Supe	Especializado/ Comercial	Lima- Supe	Marítimo	Consorcio Terminales S.A.	Hidrocarburos	Privado
Multiboyas Colpex- Supe	Especializado/ Comercial	Lima- Supe	Marítimo	COLPEX	Aceite de pescado	Privado
TP Supe	Multipropósito	Lima- Supe	Marítimo	ENAPU S.A.	General	Público

Nota. Adaptado de “Actualización del Plan Nacional de Desarrollo Portuario”, por Autoridad Portuaria Nacional, 2012. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/web/apn/plan-nacional-de-desarrollo-portuario2>.

Uno de los terminales en el Puerto de Supe actualmente se encuentra bajo la administración de ENAPU, las oficinas del directorio se encuentran ubicadas en la ciudad de Lima, en el apéndice E, se puede observar el organigrama de la empresa y a su vez la gerencia que está a cargo del Puerto de Supe. La administración de este terminal por parte de ENAPU es temporal, a la espera que concluya el proceso de transferencia de la administración al Gobierno Regional de Lima, de acuerdo al marco legal establecido, los gobiernos regionales recibirán la administración de aquellos puertos regionales o de menor escala. Este proceso debió concluir en el 2011, sin embargo, hasta la fecha sigue pendiente debido a que el Gobierno Regional de Lima ha expresado no tener intención alguna en administrar el terminal portuario por escasez de recursos financieros, logísticos y humanos.

Otro de los terminales con operaciones en el Puerto de Supe es Multiboyas COLPEX - Supe, terminal de uso privado de la empresa COLPEX, especializado en la extracción, fabricación y exportación de aceite de pescado a través del sistema de boyas de amarre que se constituye en zona de operaciones de naves, este terminal cuenta con un Administrador de Terminal y un área de operaciones, el organigrama del Terminal Multiboyas COLPEX se puede observar en el apéndice F.

El tercer operador es el Terminal Multiboyas Supe de Consorcio Terminales, este brinda servicios de recepción, almacenamiento, despacho y transporte de una amplia gama de hidrocarburos líquidos, tales como gasolina, combustible aéreo, diésel y residuales, se recibe

combustible, principalmente de Piura a través de servicios de cabotaje y luego se distribuye a empresas locales y aquellas de la zona de influencia.

Otro miembro importante en la administración es la Capitanía del Puerto de Supe, con un radio de acción que comprende toda la franja ribereña, desde el límite provincial entre Casma y Huarney, por el norte, hasta Caleta Vidal por el sur, así como los ríos y lagos navegables, incluidas sus riberas hasta la línea de más alta crecida. La Capitanía del Puerto de Supe es la autoridad marítima, fluvial y lacustre, que ejerce el control y vigilancia de las actividades que se realizan en el mar medio dentro de esta jurisdicción.

Dentro de las políticas que promueve la APN en el interés de desarrollar el Sistema Portuario Nacional, existe como prioridad una agenda de concesiones y privatizaciones que ayuden a incrementar el nivel de competitividad del sector portuario. En el caso de la concesión del Puerto de Supe, esta debería ser bajo el modelo mono-operadores, con la finalidad de acelerar el mejor uso de las instalaciones y actividades portuarias, entendiendo que la ubicación del puerto y los tipos de carga que atiende, entre otros factores, influyen sobre la forma en que éste se planifica, organiza y administra. Generalmente, este modelo implica hacerse cargo de la explotación y mantenimiento del puerto, así como de todas las inversiones necesarias en infraestructura y equipo.

4.1.2. Marketing y Ventas (M)

El Puerto de Supe fue un puerto clave para el movimiento de Harina de Pescado, Guano de la Isla y otros, en la actualidad; se caracteriza por ser un puerto de lanchonaje limitado a la atención de la pesca artesanal dentro de su zona de influencia: la región Lima y Ancash principalmente.

Las actividades portuarias que maneja son básicamente uso de su muelle, con actividades de amarre y desamarre de naves menores, siendo estos servicios son regulados y supervisados por OSITRAN. Debido a que no cuenta con facilidades para el atraque directo

de naves mercantes, el puerto sólo permite realizar operaciones de embarque o descarga de mercancías a través de lanchones (lanchonaje). Por su ubicación geográfica, relación y cercanía con los puertos del Callao y Chimbote, el puerto cuenta con una potencial zona de influencia comprendida por las diez provincias del departamento de Lima e incluso mantiene una influencia indirecta en el departamento de Ancash con sus veinte provincias.

Dada la limitada extensión de la bahía del Puerto de Supe, esta no puede albergar operaciones de carga contenedorizada. Por otro lado, según el análisis de las potencialidades de las zonas de influencia del Puerto (descritos en el Capítulo V, inciso 5.2 Potencial del puerto de Supe), se ha identificado que existe un gran potencial de carga a granel sólido en su zona de influencia, por lo cual, el mercado objetivo para Puerto de Supe deberá ser brindar servicios portuarios relacionado a este tipo de carga. Por otro lado, a pesar de existir también un potencial para el sector pesquero, existen restricciones fitosanitarias que exigen que el transporte de harinas de pescado sea a través de contenedores, por lo cual, no sería factible desarrollar este nicho de mercado.

Se ha llevado a cabo un análisis de la proyección de la demanda potencial de carga de granel sólido, calculada en base a las proyecciones de demanda del estudio elaborado por la Fundación Valenciaport, la cual se presenta a continuación:

Tabla 20

Demanda potencial total de granel y minerales por región - año 2015

	Región Lima	Región Ancash
Importaciones de granel y minerales (A)	6,104,900	57,000
Exportaciones de granel y minerales (B)	6,132,248	500,000
Total demanda potencial de carga a granel y minerales (C) = (A) + (B)	12,237,148	557,000
Carga actual (D)	6,477,303	100,000
Exceso de demanda potencial (E) = (C) - (D)	5,759,845	457,000
% demanda insatisfecha potencial (F) = (E)/(C)	47%	82%

Por otro lado, las tarifas estimadas para el cobro de los servicios potenciales del Puerto de Supe serán las contempladas en la Tabla 21, en donde sumadas a los ingresos por el

uso tradicional de las instalaciones portuarias, se han considerado otros conceptos claves como las actividades de cabotaje y el alquiler de puerto seco. El cabotaje está orientado al transporte marítimo de mercancías entre puertos nacionales como un servicio adicional al manejo de la carga a granel, sobretodo, en el traslado de cargas menores de granel sólido por vía marítima en lugar de la vía terrestre, en este caso, el Puerto de Supe puede ser un punto de referencia para el traslado de mercancías a la zona norte del país desde otros puertos o de manera inversa, clientes, por ejemplo, productores de la zona de influencia que deseen movilizar su carga fraccionada hacia el puerto del Callao u otros puertos. Bajo este escenario, podrían existir ahorros por hasta el 30% del costo actual del transporte terrestre. En el caso del puerto seco, este será un terminal interior conectado al Puerto de Supe a una distancia de 2 km.

Tabla 21 *Tarifas*

Tarifas

Concepto	Unidad de medida
1 Tarifa por recepción, transporte, embarque y desembarque de la carga mineral,	7.5 dólares / TM
2 Tarifa por utilización del amarradero.	0.76 dólares / m x hr
3 Tarifa de cabotaje	0.5 dólares / m
4 Tarifa por alquiler de puerto seco	0.6 dólares / TM x hr

En el apéndice X, se observan las proyecciones de los ingresos y costos por los servicios a prestar por Puerto Supe en dólares americanos a una estimación de 30 años, la cual se preparó tomando en consideración las cantidades (P) y tarifas (Q) establecidas en las Tablas 20 y 21.

Los principales *inputs* considerados para la determinación de las proyecciones sobre los ingresos y costos de las operaciones para el Puerto de Supe se presentan a continuación en la tabla 22.

Tabla 22

Inputs para las proyecciones de ingresos y costos

Tasa de incremento anual de movimiento de carga a granel sólido	3.50%
Tarifa por recepción, transporte, embarque y desembarque de la carga mineral	7.52 dólares / TM
Ratio promedio de costo de ventas (empresas del sector)	50%
Ratio promedio de gastos administrativos (empresas del sector)	15%
Número de naves que movilizaron carga a granel en el año (en Callao)	303
Número de naves que movilizaron carga a granel en el año (en Chimbote)	40
Promedio de tiempo de permanencia de naves	48 horas
Tamaño de buque granelero	300 metros
Tarifa por utilización del amarradero	0.76 dólares / mx h
Toneladas movilizadas por cabotaje por año	72,973 Tm
Tarifa de cabotaje	0.5 dólares / m
Tarifa por alquiler de puerto seco	0.6 dólares / Tm x h
Tiempo de permanencia en el puerto seco	48 horas
Número de naves almacenadas en el puerto seco por año	108
COK anual	13%

4.1.3. Operaciones y Logística – Infraestructura (O)

En las Figuras 24 y 25, se observan los tráficos de carga del Puerto de Supe para el año 2015 (hasta el mes de setiembre) y 2014, donde se observa que para ambos periodos, los meses comprendidos entre Abril y Junio son los que tienen mayor tráfico de carga en todo el año y sólo en el mes de Mayo se mantiene un tráfico de carga de 1,000 toneladas aproximadamente para ambos periodos.

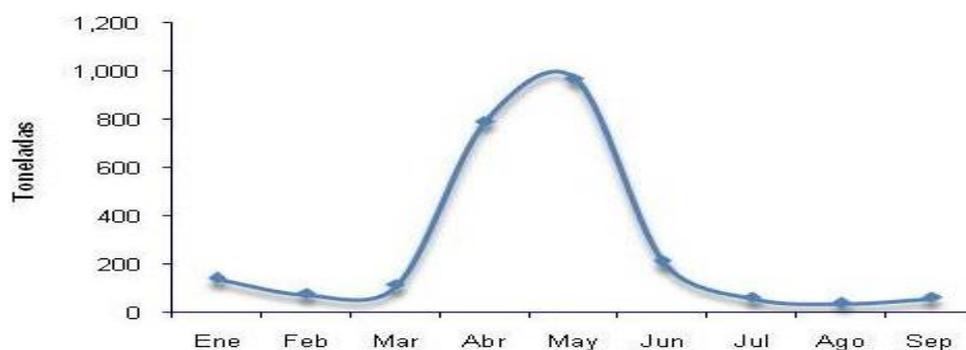


Figura 24. Tráfico de carga 2015.

Tomado de “unidad operativa Supe”, por la Oficina de Planeamiento y Proyectos, 2015.
Recuperado de <http://www.enapu.com.pe/web/contenido.php?id=1433868465>

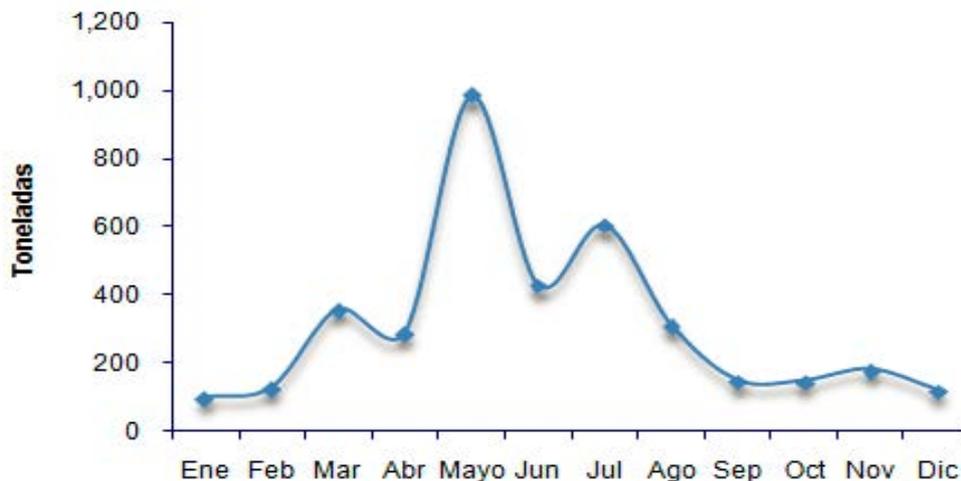


Figura 25. Tráfico de carga 2014.

Tomado de “unidad operativa Supe”, por la Oficina de Planeamiento y Proyectos, 2014. Recuperado de <http://www.enapu.com.pe/web/contenido.php?id=1433866549>

La actividad productiva de la zona de influencia del Puerto de Supe se encuentra principalmente representada por productos agrícolas, minerales y la importación de nitrato amonio, la mayoría de los cuales se trasladan a otros puertos que cuentan con los equipos adecuados para el manipuleo de la carga.

Actualmente, el movimiento de carga a granel que tiene el Puerto de Supe es muy bajo (ascendente a 2,800 toneladas métricas). La mayoría de los puertos de los alrededores tienen mayores movimientos de carga, incluso, el Puerto de Chimbote moviliza una carga de 100,000 toneladas al año y el Puerto del Callao moviliza una carga a granel al año de 6'477,303 toneladas métricas.

Otros puertos de gran envergadura como el Puerto de Rotterdam, cuya máxima fortaleza es la administración de carga a granel, está movilizand una carga de 291' 000,000 de toneladas métricas al año. A continuación, se presenta un cuadro comparativo del movimiento de carga a granel del Puerto de Supe con Chimbote, Callao, Cartagena y Rotterdam. Con respecto al nivel de infraestructura portuaria, se ha realizado un *benchmark* entre el Puerto de Supe con otros puertos del Perú como el Puerto de Chimbote y el Puerto de Callao.

Tabla 23

Movimiento de carga a granel en el mundo (En toneladas métricas)

Puerto de Supe	Puerto Chimbote	Puerto del Callao	Puerto de Cartagena	Puerto de Rotterdam
2,800	100,000	6,477,303	1,316,136	291,000,000

Nota. Adaptado de "Plan maestro del terminal portuario de Chimbote, ""Empresa nacional de Puertos S.A," "APM Terminals, Lifting Global Trade," "DP World Callao Perú," "Port Statistics. *A wealth of information. Make it happen*", "Contecar," 2015. Recuperado de <http://www.apmterminalsallao.com.pe/default.aspx?id=13&articulo=1>, <http://www.dpworldcallao.com.pe>, <http://cisne.puertocartagena.com/>, <https://www.portofrotterdam.com/>, <http://www.apn.gob.pe/>, <http://www.enapu.com.pe/web/index.php>

En la actualidad, el Puerto de Supe tiene un muelle de tres tramos con 300 metros de largo, dos grúas pequeñas y un patio de almacenamiento de 6,000 metros cuadrados. Sin embargo, puertos como el de Chimbote cuentan con tres muelles, dos grúas, una faja transportadora y un patio de almacenamiento techado de 14,278 metros cuadrados.

Tabla 24 *Nivel de Infraestructura**Nivel de infraestructura*

Puerto de Supe	Puerto Chimbote	Puerto del Callao
Un muelle de tres tramos de 300 metros de largo	2 grúas	siete muelles más 200 metros de largo cada uno
2 grúas pequeñas	1 Faja transportadora	4 patios de almacenamiento de 294,670 metros
1 patio de almacenamiento de 6,000 m ²	1 patio de almacenamiento techado de 14,278 m ²	38 grúas
	3 muelles	1 faja transportadora para minerales
		1 faja transportadora subterránea para granel sólido

Nota. Adaptado de "Empresa Nacional de Puertos S.A," "APM Terminals" "DP World Callao Perú", "Plan maestro del terminal portuario de Chimbote". Recuperado de <http://www.apmterminalsallao.com.pe/>, <http://www.dpworldcallao.com.pe>, <http://cisne.puertocartagena.com/>, <https://www.portofrotterdam.com/>, <http://www.apn.gob.pe/LFE-9815.pdf>, <http://www.enapu.com.pe/web/index.php>

Al hacer la comparación del Puerto de Supe con otros puertos como el Puerto del Callao, las diferencias son ampliamente significativas. El Puerto del Callao hoy, cuenta con siete muelles de más de 200 metros de largo cada uno, cuatro patios de almacenamiento de 294,670 metros, 38 grúas, una faja transportadora para minerales y una faja transportadora

subterránea para granel sólido. A continuación, la Tabla 24 con un comparativo del nivel de infraestructura del Puerto de Supe con los puertos de Chimbote y Callao.

4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)

El presupuesto asignado al Puerto de Supe está destinado a cubrir las necesidades corrientes que se requieren, más no incluye un presupuesto para realizar inversiones en activos o mejoras de la infraestructura del puerto, como consecuencia, a la fecha existe un bajo nivel de eficiencia en sus servicios y a la vez, una disminución en la actividad operativa de atención de naves de alto bordo. Las decisiones de inversión y financiamiento que se requieren para la mejora de la infraestructura del Puerto de Supe son centralizadas por la Gerencia General de ENAPU (organismo administrador del Puerto), que se encuentra ubicado en Lima, la cual prioriza la asignación del presupuesto a puertos de mayor envergadura (clasificados como nacionales) de acuerdo al Plan Nacional de Puertos.

Con respecto al nivel de inversiones, el Puerto de Supe no contempla ningún plan para el corto ni mediano plazo. Con respecto al Puerto de Chimbote, se estima realizar inversiones de alrededor de 32 millones de dólares. El Puerto de Paita presenta un plan de inversiones de 265 millones de dólares. Asimismo, al hacer una comparación del nivel de inversiones del Puerto de Supe con otros puertos del Perú, se puede apreciar que las diferencias entre los niveles de inversión son muy grandes. En el Puerto del Callao, las inversiones ascienden a 1,590 millones de dólares y se subdivide de la siguiente manera: (a) DP World Callao pretende realizar inversiones por 708 millones de dólares a través de dos etapas; y (b) APM Terminals Callao realizará una inversión ascendente a 882 millones de dólares, la misma que se llevará a cabo en 5 etapas. Con estas inversiones se pretende lograr que el Puerto del Callao sea un *hub* regional.

El bajo nivel de inversiones actual del Puerto de Supe radica en que el Estado Peruano

no tiene ningún plan de desarrollo para este puerto; por lo tanto, la forma más viable para lograr su expansión sería a través de un proceso de concesión del actual puerto.

A continuación, se compara el nivel de inversiones del Puerto de Supe con los puertos de Chimbote, Paíta y Callao.

Tabla 25

Nivel de inversiones de los puertos en los próximos 10 años

Puerto de Supe	Puerto Chimbote	Puerto de Paíta	Puerto del Callao
Sin nivel de inversiones	32 millones de dólares	265 millones de dólares	1,590 millones de dólares

Nota. Adaptado de "Información de desempeño de los puertos APM," 2013. Recuperado de http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/INFDESEM_APM_2013.pdf

Considerando la situación actual del Puerto de Supe, se puede identificar varias potencialidades que le permitirían implementar su muelle, principalmente en la carga a granel. De acuerdo al análisis desarrollado, actualmente el Puerto de Callao planea realizar fuertes inversiones principalmente para la infraestructura de carga contenedorizada; por lo cual, el desarrollo de infraestructura para carga a granel permitiría atender la demanda insatisfecha para este tipo de carga.

Tabla 26

Costos estimados de inversión en infraestructura (en US\$)

Construcción Faja transportadora encapsulada	80,000,000
Construcción de Puerto Seco	50,000,000
Construcción del Muelle	11,664,000
Reforzamiento del muelle	1,776,000
Dragado	1,277,870
Mitigación y Prevención C.A.	696,355
Total Inversión	145,414,225

El Puerto de Supe cuenta con un área de contabilidad operativa encargada de elaborar los estados financieros mensuales, y que reporta los mismos a la sede central de ENAPU, encargada de elaborar los estados financieros que incluye el conjunto de los puertos administrados por ENAPU a nivel nacional. En relación a las cifras de los estados financieros del Puerto de Supe, se identificó que los niveles de ventas son muy bajos (0.029 millones de dólares). Al hacer un análisis comparativo entre los niveles de ventas y costos del Puerto de Supe con otros puertos de mayor envergadura, se identificó que el Puerto de Paita mantiene un nivel de ventas de 106 millones de dólares y el Puerto del Callao cuenta con un nivel de ventas de 236 millones de dólares.

Los niveles del costo de ventas están en relación al nivel de ventas de cada uno de los puertos anteriormente mencionados. Es así que el Puerto de Supe cuenta con un nivel de costos de 0.027 millones de dólares; el Puerto de Paita tiene un nivel de costos de 87 millones de dólares; y el Puerto del Callao mantiene un nivel de costos de 91 millones de dólares.

Tabla 27 Nivel de ventas y costos de puertos peruanos (En US\$)

Nivel de ventas y costos de puertos peruanos (en US\$)

Puerto	Ventas en dólares	Costo de ventas en dólares
Puerto de Supe	0.029 millones	0.027 millones
Puerto de Paita	106 millones	87 millones
Puerto del Callao	236 millones	91 millones

Nota. Adaptado de "Información de desempeño de los puertos APM,"2013. Recuperado de http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/INFDESEM_APM_2013.pdf

Asimismo, producto del análisis de los estados financieros del Puerto Supe, se han obtenido ratios de rentabilidad de ventas, rentabilidad de los activos, rentabilidad de sus accionistas y el nivel de endeudamiento y se ha incluido un comparativo de estos ratios con los de otros puertos del mundo como son el Puerto de Cartagena, Rotterdam y Shanghai,

junto al Puerto de Supe. Estos puertos han sido seleccionados en el análisis, dado que tienen como parte de sus actividades la carga y descarga de productos a granel y cabotaje, que son las actividades que se han contemplado para la visión del Puerto de Supe.

Tabla 28

Principales ratios del puerto de Supe, Cartagena, Rotterdam y Shanghai

Nro	Ratios	Puerto Supe	Puerto de Callao	Puerto de Cartagena	Puerto de Rotterdam	Puerto de Shanghai
1	Rentabilidad sobre las ventas	8%	50%	15%	50%	43%
2	Rentabilidad de los activos	1%	12%	11%	12%	14%
3	Rentabilidad de los accionistas	1.20%	13%	13%	15%	16%
4	Nivel de endeudamiento	5 veces	5 veces	6 veces	4 veces	3 veces

Como se puede apreciar en la tabla anteriormente presentada, puertos de gran envergadura e importancia como los puertos de Rotterdam y de Shanghai, mantienen niveles promedios de rentabilidad para los accionistas (ROE) de 15% y 16% y de rentabilidad de sus activos (ROA) entre 12% y 14%. Asimismo, mantienen un alto nivel de rentabilidad sobre las ventas de alrededor de 43% a 50%. Con respecto a sus niveles de endeudamiento, estos se encuentran en los rangos de 3 a 4 veces. Los ratios de deuda de los puertos presentados en la Tabla 28 se han calculado a través de la siguiente fórmula: Deuda / EBITDA.

4.1.5. Recursos Humanos y Culturales (H)

A fin de poder cumplir cabalmente con los objetivos trazados, se considera necesario otorgar la concesión del desarrollo y administración del Puerto de Supe a una empresa privada que disponga de los recursos para el desarrollo, crecimiento y alcance de expectativas, en ese sentido, la administración del puerto no va a encontrarse a cargo del Estado.

Las inversiones y costos que requieran ser asumidos para el funcionamiento y desarrollo del puerto recaerán bajo la esfera de control y carga del concesionario privado

(costo de mano de obra, trabajadores y todo tipo de operarios, así como todo el procedimiento que demanda el encargo de la selección de todo este personal). Bajo esta misma premisa, todo el manejo y administración del personal se hará de acuerdo a las reglas y políticas establecidas por el concesionario.

Como parte de la estrategia de contratación de personal que reúna las características y condiciones óptimas para el desarrollo del puerto, el ideal es dirigir la meta hacia la contratación de personal especializado de origen chino, para llegar a esta conclusión, se ha evaluado el desempeño de los puertos del mundo que mejor funcionan y se desarrollan en términos de especialidad y eficiencia en cuanto a mano de obra en sus operaciones. Los puertos más destacados se encuentran en China, y en esa virtud, la estrategia se basa en la búsqueda, contacto y selección de operarios chinos, utilizando para el logro de estos fines las relaciones bilaterales entre los Estados y promoviendo la contratación de personas.

Según las memorias del 2014 de ENAPU, el Puerto de Supe contaba hasta ese año con 19 trabajadores, los cuales comparten sus actividades con el Puerto de Huacho, en total 2 técnicos y 17 auxiliares, sin embargo, para el 2015 según el cuadro de asignación de personal, el Puerto de Supe junto al Puerto de Huacho contarán con solo 10 trabajadores, un técnico administrativo, un técnico operativo, cuatro auxiliares administrativos y cuatro auxiliares operativos.

4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

En la actualidad, el Puerto de Supe carece de un plan referido a la gestión de la información y las comunicaciones, básicamente porque el manejo y la toma de decisiones de estas actividades se encuentran centralizados en la sede de ENAPU en Lima, donde el área de Telemática e Imagen Institucional tienen a cargo estas actividades para todos los puertos que están bajo la supervisión de ENAPU. Las necesidades por cubrir en el Puerto de Supe para la gestión de información y las comunicaciones son ampliamente deficitarias. Actualmente, el

puerto no cuenta con una red de datos que le permita registrar las actividades portuarias de forma automática. Estas se realizan de manera manual.

En el tema de comunicaciones, sólo se cuenta con una línea telefónica y con algunos equipos obsoletos de radio de corto alcance para la comunicación en el área de operaciones. El Puerto de Supe al no pertenecer al Plan Nacional de Puertos, ha originado que la infraestructura se encuentre en estado de abandono y que no existan equipos y procedimientos actualizados para la realización de sus funciones.

Actualmente, el Puerto de Supe no tiene un manual de procedimientos que clarifique las funciones de envíos, administración y control de patios, administración de recursos, facturación, generación de informes, seguimiento de inventario y almacenamiento e historial de movimientos. Por otro lado, el personal a cargo de la administración del Puerto de Supe no cuenta con el nivel académico o profesional idóneo para poner en práctica nuevos procesos o mejoras que podrían implementarse.

4.1.7. Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)

El Puerto de Supe no ha recibido mayor inversión en la última década en aspectos de tecnología, ni infraestructura, mantiene sus operaciones con maquinaria obsoleta, grúas de poca capacidad de levante y carga, originando que las capacidades tecnológicas del puerto se vayan mermando.

En el 2010, el movimiento de carga de harina de pescado migró del Puerto de Supe hacia el Puerto del Callao por la seguridad que brindaba la carga contenedorizada, que se podía manipular en un puerto de atraque directo como el Puerto del Callao, asegurando a los clientes el cumplimiento de normas y estándares de calidad exigidos internacionalmente. A la fecha, el Puerto de Supe es un puerto de lanchonaje, por lo cual, no se dedica a la carga y descarga de contenedores, en consecuencia, desde la fecha, se perdió el volumen servicios de carga de harina de pescado que brindaba en la modalidad a granel o por saquería.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego de haberse desarrollado el análisis interno AMOFHIT, se elabora la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), identificando los factores determinantes de éxito y las fortalezas y debilidades del Puerto de Supe. La MEFI permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la organización, y, por otro lado, brindar la base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. A continuación, en la Tabla 26, se presenta la MEFI para el Puerto de Supe.

Los principales atractivos por los cuales una empresa privada apostaría por invertir en el Puerto de Supe son: (a) Posición geoestratégica y (b) Calado natural. A esto se le suman las oportunidades que permitirían que el Puerto de Supe logre un alto nivel de competitividad en el mercado como son: (a) Puerto del Callao se encuentra saturado y necesita de puertos alternativos y (b) La existencia de un alto volúmenes de granel y minerales en la zona de influencia. Estos hechos permiten entender acerca de las potencialidades que tiene el puerto y los beneficios que obtendría un inversionista de apostar por el Puerto de Supe.

Tabla 29 *MEFI del Puerto de Supe*

MEFI del puerto de Supe

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Ubicación geoestratégica	0.15	3	0.45
2 Acceso de la producción agrícola y minera en la zona de influencia	0.10	3	0.30
3 Amplia zona para almacenamiento	0.05	3	0.15
4 Calado natural de 16mts a 600 metros.	0.10	3	0.30
5 Experiencia en cabotaje	0.05	3	0.15
Subtotal	0.45		1.35
Debilidades			
1 Falta de gestión técnica y de mano de obra calificada	0.10	1	0.10
2 Estado de infraestructura del muelle limitado y de escaso mantenimiento	0.15	1	0.15
3 Equipos y maquinarias obsoletas	0.10	1	0.10
4 Arenado del primer tramo del muelle	0.05	1	0.05
5 Insuficiente tamaño de la bahía del puerto de Supe para construcción de infraestructura de puerto multimodal	0.15	1	0.15
Subtotal	0.55		0.55
Total	1.00		1.90

De acuerdo al resultado del análisis interno, el Puerto de Supe tiene un puntaje de 1.90, indicando que es una organización débil internamente y no está capitalizando sus fortalezas.

4.3 Conclusiones

En este capítulo, se ha evaluado las distintas áreas organizacionales del Puerto de Supe. En forma resumida, se puede decir lo siguiente: (a) La administración del Puerto de Supe es controlada por ENAPU desde Lima; situación que no permite efectuar una gestión eficiente; (b) Los servicios prestados de carga y descarga partir del año 2010 han venido disminuyendo, debido a un cambio en el traslado de la harina de pescado, pues ésta se comenzó a movilizar a través de contenedores y no como carga a granel. Dado que el Puerto de Supe era un puerto de lanchonaje, perdió la oportunidad de movilizar carga en contenedores; (c) Los presupuestos asignados para el Puerto de Supe son restrictivos e insuficientes; (d) El Puerto no cuenta con políticas para la gestión del capital humano ni programas de mejora continua; (e) El Puerto de Supe no cuenta con un sistema informático y de comunicación adecuado; y (f) La inversión en el área de tecnología, investigación y desarrollo es casi nula ya que el directorio de ENAPU destina el presupuesto en otros puertos de mayor envergadura.

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

5.1 Intereses del Puerto de Supe

El principal interés del puerto de Supe es ser considerado de manera permanente dentro del Sistema Portuario Nacional como un puerto estratégico dentro del eje Callao a través de operaciones portuarias especializadas y complementarias. La suma relevancia de este interés determina la vigencia del puerto de Supe, con definiciones claras de los tipos de operaciones y las modalidades que el puerto se desarrollará en el transporte de mercaderías para la zona de influencia del norte chico de la capital.

La creación de una franja logística portuaria que integre las operaciones del puerto del Callao y el puerto de Supe como una gran estructura multimodal para el flujo de cargas y pasajeros amplía, conjuntamente la zona de influencia de consumidores de distintos y diversos sectores productivos así como a las comunidades vinculadas de manera planificada, enfrentando una demanda desafiante, variada, creciente que impulse a implementar una oferta logística portuaria que la soporte, sobretodo, al sector agroexportador, y minero.

La inversión privada es un factor clave que afecta significativamente el desarrollo económico de cualquier comunidad, en el caso del puerto de Supe es importante orientar su administración hacia la concesión de un operador privado que tenga la responsabilidad de efectuar las inversiones necesarias en infraestructura, equipos y aquellas necesarias para un servicio altamente competitivo y eficiente. Este cambio requiere modificaciones importantes en términos administrativos, hoy la administración del puerto se encuentra bajo la gestión de ENAPU a la espera de la transferencia hacia el Gobierno Regional de Lima de acuerdo a los lineamientos de descentralización que son un objetivo del Gobierno Central, este factor debe ser considerado como una clave en el desarrollo del puerto de Supe, debido al nulo interés del Gobierno Regional de Lima de gestionar el puerto, una salida viable es la concesión o establecer acuerdos de ampliación de operaciones a los actuales operadores de los puertos del

Callao o Chimbote.

El incremento del tráfico del puerto es consecuencia de una bien elaborada cadena de abastecimiento, considerada desde el punto de producción hasta el punto de uso o consumo, no solo a través de tarifas competitivas sino de un desarrollo integral de los distintos sectores de las comunidades aledañas y de aquellas que encuentran como una opción atractiva el uso de esta franja logística portuaria, consecuencia de este escenario se creará un clúster de servicios y productos de diversa magnitud que traerá beneficios socio-económicos a la región así como el desarrollo y explotación de un sector turístico que ampliaría de manera progresiva su destacada oferta.

Un interés permanente de la comunidad de Supe ha sido el desarrollo de la industria de harina y aceite de pescado, símbolo de la producción de la zona por décadas, hoy la participación del puerto en esta industria sólo está determinada como un punto en el proceso de coleccionar la materia prima hacia los almacenes de las fabricas antes de su proceso. El suministro de materiales, así como el despacho y distribución del producto terminado se han trasladado hacia los puertos del Callao y Chimbote por restricciones de orden del comercio internacional, lo que ha debilitado en gran medida, toda la cadena de suministros de la región, razón por la cual, la promoción del clúster sería una respuesta lógica a recuperar la actividad previa.

El servicio de cabotaje resulta una opción que inicialmente permitiría impulsar el abastecimiento de la zona de manera eficiente y económica de manera bidireccional, en un sentido, las necesidades de mercancías por cubrir en la región son múltiples, desarrollar empresas u organizaciones locales que cubran estas necesidades requerirá de tiempo y el cabotaje permitiría ayudar a la transformación económica de la zona, en otro sentido, el cabotaje abre oportunidades a los distintos productores de la zona de influencia de llevar sus productos hacia otros destinos a través de la interconexión de puertos. En ambos casos, la

reducción de costos y el descongestionamiento vial en el transporte terrestre, principal modo utilizado en la cadena de abastecimiento interno en el país, reflejaría un impacto positivo sobre los costos operacionales de las empresas.

5.2 Potencial del Puerto de Supe

La provincia de Barranca, donde se encuentra el puerto de Supe y su ámbito de influencia cuenta con un potencial productivo, agrícola, pesquero, artesanal, minero, y turístico que posibilita y garantiza el desarrollo integral en la pequeña y mediana industria, así como el comercio, convirtiéndose en un gran polo de desarrollo. El sector pesquero tiene una preponderancia mayor en esta zona, donde destacan principalmente la pesca artesanal y la pesca industrial, la primera practicada por pobladores de las localidades ubicadas cerca al litoral y para consumo humano directo, mientras que la segunda se realiza utilizando embarcaciones grandes con equipos e instrumentos modernos, la captura del recurso hidrobiológico es para procesar harina, aceite y conserva de pescado.

El mayor potencial a aprovechar es la posición geográfica del puerto. Es determinante su cercanía con los puertos de Chimbote y el Callao para la conformación de una franja logística portuaria que generaría diversas posibilidades de inversión, tanto privada como pública y significativos beneficios a las comunidades vinculadas. A partir del reconocimiento de esta fortaleza, es posible encontrar oportunidades en otras dimensiones del desarrollo del puerto.

Dimensión de Administración y Gerencia. Ser parte del Sistema Portuario Nacional y de la franja logística portuaria del Callao generará una fortaleza que impulse una gestión técnica, autónoma y responsable. Hoy la dependencia administrativa y gerencial es total hacia ENAPU, lo que no permite tomar decisiones acordes con la realidad que el puerto enfrenta, un claro ejemplo de esta situación se refleja cuando el puerto de Chancay realiza alguna operación portuaria, el puerto de Supe permanece cerrado y viceversa. La

administración y gestión del puerto de Supe es limitada, escasa y sin recursos, sin embargo, existe la posibilidad de acceder a profesionales y técnicos capacitados para orientar la gestión del puerto desde una perspectiva empresarial, aquí aparece la modalidad de concesión como una alternativa adecuada para encontrar formas de gestión moderna y alineadas con los intereses de la región. El incremento de empresas agro exportadoras, que trabajan con diferentes productos agrícolas, así como las empresas ya existentes de harina y aceite de pescado, y ser un punto de acceso de minerales e hidrocarburos, demandan de una gerencia de visión amplia y progresista, encontrar una administración que contemple estos aspectos podría transformar la debilidad actual en una fortaleza futura de cara a los grandes retos que demanda pertenecer a este eje logístico portuario.

Dimensión de Marketing y Ventas. Hoy, el Puerto de Supe carece de información relevante que le permita formular planes de uso de las instalaciones portuarias. Alineado con la dimensión de administración y gerencia, se requiere efectuar un estudio enfocado en los principales y potenciales consumidores del puerto con el objetivo de conocer sus necesidades, las características de los servicios que requieren y las tarifas que están dispuestos a pagar para elaborar un plan de ventas y flujos futuros. Desarrollar un plan de marketing, dirigido a los diferentes productores de la zona, en el que se muestre el mayor costo/beneficio que obtendrían al movilizar sus cargas por el puerto. De la misma manera, es posible organizar campañas de marketing relacional para identificar las potenciales empresas que utilizaran al puerto como una nueva plataforma de comercio e identificar cuáles serán sus demandas futuras, preparar las instalaciones y servicios anticipada y adecuadamente, contemplando que el puerto se encuentra rodeado de zonas urbanas y rurales, ambas con necesidades comunes, pero también con necesidades diferentes.

Dimensión de Operaciones, Logística e Infraestructura. Esta es actualmente otra de las dimensiones más débiles que requieren de una planificación técnica calificada para

aprovechar las ventajas y oportunidades del Puerto de Supe. Dentro del área de influencia, se encuentran empresas de diversa producción agrícola orientadas mayormente a la exportación, la hacienda azucarera Paramonga, en los pueblos de Chancay, Supe Puerto y Barranca, la pesca es una actividad económica de vital importancia, aproximadamente trece compañías pesqueras operan en la zona para producir harina y aceite de pescado, algunas de ellas son Tecnológica de Alimentos (TASA), COPEINCA, Pesquera Diamante, Conservera Garrido, Pesquera Austral, CFG Investment y Pesquera del Pacífico Centro, lo que convierte a Supe Puerto en el segundo productor de harina de pescado más importante del Perú, después de Chimbote, se hace necesario encontrar soluciones logísticas para este sector, de la misma manera, una relativa cercanía con instalaciones mineras de gran envergadura podrían determinar que las empresas mineras decidan adoptar al puerto como una vía de entrada/salida de sus productos, todo esto demanda contar con equipos e infraestructura acorde con estos requerimientos y generar un entorno de ventaja con respecto a otras instalaciones, sean estos a través de un servicio integral o a través de servicios especiales complementarios como el uso de muelle, uso de amarradero y otros. Otra de las fortalezas que posee el puerto de Supe con respecto a puertos competidores es el fácil y rápido acceso a la gran red vial nacional a través de la Carretera Panamericana Norte, 243 kilómetros de distancia lo separan de Chimbote y 185 kilómetros de distancia lo separan del Callao, este factor debería ser aprovechado por una amplia cantidad de consumidores establecidos dentro de las zonas de influencia, así como del interior del país. Otro factor clave identificado son las escasas áreas de almacenamiento en los alrededores para producciones de harina pescado y otros productos, existe el potencial para implementar un puerto seco en La Atarraya con facilidades en el acceso para ofrecer almacenes en alquiler con vigilancia permanente, así como implementar equipos de manipuleo, como grúas, tractores, montacargas y apiladores para mejorar la atención.

Como punto común de diferentes cadenas de suministro, los costos del transporte son relevantes y de alto impacto en el costo final del producto, lo que se requiere es desarrollar un paquete de beneficios para el productor-exportador, con la finalidad de movilizar y almacenar las cargas por esta unidad, disminuyendo los costos de transporte, principalmente en dirección a Lima, lo que abre una potencial oportunidad a desarrollar: el cabotaje a través de barcazas, evaluar la factibilidad de un proyecto de operaciones en el sistema de cabotaje, principal actividad a desarrollar en coordinación con los principales productores de harina de pescado, agroexportadores, importadores, cámara de comercio, autoridad portuaria regional y autoridades locales y provinciales, colocando al puerto Supe como una alternativa viable a los puertos de Callao y Chimbote.

Dimensión de Finanzas y Contabilidad. La independencia y la asignación de los recursos financieros es una situación que se necesita cambiar urgentemente, de tal manera, que sea posible encontrar mecanismos que permitan manejar recursos propios y asignarlos apropiadamente a obras y servicios de mantenimiento y mejoras de sus instalaciones e infraestructura. En el caso de una potencial concesión, los niveles de inversión y financiamiento alcanzarían mayores proporciones y permitiría llevar a cabo planes que no podrían ser contemplados dentro de la situación actual. En cumplimiento a directivas internas, se aplican cobros de las tarifas establecidas en el tarifario aprobado por la oficina central de ENAPU en Callao, que sumado al bajo volumen de operaciones en el puerto, hoy, son insuficientes para formular cualquier plan de gestión, el rubro generador de mayores ingresos es el uso de muelle y amarradero, pero estos no alcanzan para mantener en óptimo estado los equipos con los que cuentan el terminal.

Dimensión de Recursos Humanos y Cultura. Existe un gran potencial cultural asociado al desarrollo del turismo y que le permitiría al puerto Supe convertirse en un punto de convergencia para el traslado de mercancías y pasajeros. El potencial turístico se

encuentra representado por la zona arqueológica de Caral, el complejo arqueológico El Áspero, así como los valles y playas de los alrededores que podrían convertirse en zonas de gran actividad económica que impulsarían simultáneamente las operaciones del puerto a través de la atención de naves de pasajeros de bajo calado como cruceros pequeños. Otro aspecto importante es la capacitación de los recursos humanos a través de programas de especialización en la manipulación de la carga, para obtener personal operativo especializado en la movilización de los diferentes productos que se movilizan por la zona: carga peligrosa, productos terminados, alimentos, minerales y gráneles en general.

Dimensión de Sistemas de Información y Comunicación. Esta es otra dimensión que debe tratarse con carácter de urgencia, hoy es casi inexistente la gestión de sistemas de información, solo se dispone de un terminal para labores menores, no existe correlación ni integración entre las actividades relacionadas por el puerto, la gestión de un puerto moderno exige que esta dimensión sea ampliamente considerada y dotada de equipos de comunicación que se integren con las naves y las centrales de las empresas consumidoras de los servicios portuarios.

Dimensión de Investigación y Desarrollo. En la actualidad, no se destinan recursos para fomentar esta dimensión, la pequeña magnitud del puerto no ayuda en el desarrollo de planes de investigación aplicada portuaria o relacionadas a la ingeniería para elaborar propuestas innovadoras y resulten en mayores ingresos al puerto. Cualquier medida es adoptada por la administración central de ENAPU y estas se encuentran enmarcadas dentro de la réplica de otras experiencias y no sobre un estudio específico de la realidad del puerto y sus potencialidades.

5.3 Principios Cardinales

El Puerto de Supe se encuentra dentro de los límites del Gobierno Regional de Lima, región que al igual que el resto del Perú se encuentra influenciada principalmente por el Gobierno

Central mediante el alcance del poder ejecutivo, legislativo y judicial. Dentro de este ámbito intervienen diferentes organizaciones gubernamentales, como los diferentes ministerios y otras instituciones como, ENAPU y la Autoridad Portuaria Nacional (APN), por otro lado, existe también una influencia de carácter económico de las regiones aledañas a Lima que condicionan las operaciones de cualquier organización.

Entre los principios cardinales del puerto de Supe se deben considerar los siguientes aspectos:

Influencia de Terceras Partes. Tal como se mencionó anteriormente, existen varios involucrados que tienen intereses e influencia, hasta cierto grado, en el futuro del puerto de Supe, entre estas terceras partes se puede identificar al Gobierno Central a través de sus diferentes organismos descentralizados, el Gobierno Regional de Lima, el Municipio de Supe, las empresas concesionarias de los puertos, inversionistas, proveedores, operadores logísticos, entidades financieras, otros puertos que se encuentran integrados en el Plan Portuario Nacional, los operadores portuarios actuales y potenciales, las empresas de la zona de influencia que incluyen a mineras, procesadoras de harina de pescado, agroexportadoras, etc., empresas con una potencial participación debido al desarrollo de clústeres, empresas de transportes, la comunidad de Supe, los gremios de pescadores de la zona, empresas asociadas al desarrollo turístico de la zona a través de sus complejos arqueológicos y balnearios.

Lazos Pasados y Presentes. Se percibe una marcada nostalgia de aquellas inversiones en la industria de la harina de pescado que permitieron al puerto de Supe alcanzar un gran auge industrial. Se considera a la zona como una zona eminentemente pesquera, sea esta, industrial y/o artesanal. Un servicio básico de cabotaje, principalmente de transporte de hidrocarburos en el puerto de Supe que provee de combustible a la zona de influencia. Históricamente, ENAPU ha sido responsable de la administración del puerto de Supe, hoy se encuentra en un periodo de transición hacia la entrega de la administración al Gobierno

Regional de Lima. El desarrollo de empresas industriales y comerciales que giraban en torno a las operaciones realizadas en el puerto que hicieron en la década de los setentas una zona próspera. Servicios de lanchonaje para la recepción de ciertas mercancías de las empresas de la zona, principalmente aquellas dedicadas a la harina y aceite de pescado. La milenaria ciudad de Caral junto con una de las primeras comunidades marítimas como El Áspero han influido en la cultura y el comercio de Supe Puerto.

Contrabalance de Intereses. Entre los competidores cercanos de gran relevancia se tiene a los puertos del Callao y Chimbote. De la misma manera tiene como competidores a los puertos de menor envergadura como los puertos de Huacho y Chancay. El Puerto de Supe busca convertirse en un terminal especializado y complementario para el Puerto del Callao a través de su participación en una Franja Portuaria que permitiría promover un polo de desarrollo industrial que actualmente no existe. La creación de esta franja logística portuaria se convertiría en una seria competencia sobre los puertos de Valparaíso en Chile, Guayaquil en Ecuador y Buenaventura en Colombia.

Conservación de Enemigos. Actualmente, el puerto de Supe no percibe como enemigos a los terminales portuarios cercanos debido a que el puerto no se ha desarrollado en los niveles deseados. Al pertenecer el Puerto de Supe a la franja logística portuaria, sus rivales serán los principales puertos de Chile, Ecuador y Colombia, los cuales, en la actualidad cuentan con infraestructura y procesos más competitivos que el Puerto de Supe. Los próximos enemigos serán los puertos de Cristóbal Colon y Balboa en Panamá, en la lucha por convertirse en los puertos *hub* de América del Sur.

5.4 Matriz de Intereses del Puerto de Supe (MIO)

Los intereses del puerto de Supe, en relación con la comunidad vinculada, se detallan en la Tabla 30.

Tabla 30

Matriz de intereses del puerto de Supe

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1.- Ser considerado dentro del Sistema Portuario Nacional y ser parte de la franja portuaria del Callao	Puerto del Callao	Gobierno Central	(Puerto de Chimbote)
2.- Concesionar la administración a operadores privados y especializados	Gobierno Regional, Puerto del Callao, Puerto de Chimbote	Gobierno Central, Gobierno Local	Empresas navieras, Agencias de aduanas
3.- Promover un cluster económico en la región	Empresas mineras, Puerto de Callao, Puerto de Pisco	Gobierno Local, Empresas navieras, Agencias de aduanas	(Puerto de Chimbote), Empresas de hidrocarburos, Instituto Nacional de Cultura
4.- Ser el puerto de referencia en cabotaje para la Región Lima y Ancash		Gobierno Regional, Gobierno Local, Sindicato de trabajadores portuarios	Empresas importadoras, Empresas exportadoras
5.- Brindar servicios portuarios especiales complementarios a las empresas de la zona	Puerto de Callao, Puerto de Pisco	Empresas importadoras, Empresas exportadoras	(Puerto de Chimbote)
6.- Ser un proveedor de zona de almacenamiento especializado para granel y minerales.		Sindicato de trabajadores portuarios, Empresas importadoras, Empresas exportadoras, Empresas de comercios	

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

5.5 Objetivos de Largo Plazo

La identificación e implementación exitosa de los objetivos de largo plazo del puerto de Supe permitirá alcanzar en un determinado grado su misión: ser el puerto alternativo a los puertos de Callao y Chimbote en la atención de naves de carga a granel y cabotaje, generando valor para nuestra comunidad vinculada con responsabilidad y respeto al medio ambiente, brindando un servicio de excelencia con la tecnología requerida de forma oportuna y

eficiente, propiciando el crecimiento económico en las zonas de influencia, sobre todo, en las regiones de Lima y Ancash.

La consecución de los objetivos de largo plazo del puerto de Supe se encuentra relacionada con las siguientes áreas clave son: (a) Desempeño financiero, (b) Servicio al cliente y (c) Gestión logística. Dentro de estos lineamientos, se definen los siguientes objetivos de largo plazo hasta el año 2025:

OLP1: Maximizar la capacidad instalada y rentabilidad esperada de los accionistas para el año 2025, a través de la atención de 8.2 millones de TM de carga a granel y minerales de la franja logística portuaria del Callao, correspondiente a la potencial demanda insatisfecha de la zona de influencia (el Puerto de Supe atiende 0 TM en la actualidad).

OLP2: Para el año 2018, crecer en infraestructura portuaria a través de la instalación de 2 fajas transportadoras encapsuladas (0 fajas en la actualidad) y la ampliación del muelle de atraque de 300 metros (hoy) a 600 metros, por un costo aproximado de 93.5 millones de dólares, lo cual permitirá iniciar las operaciones de carga a granel y minerales en el Puerto de Supe.

OLP3: Contar para el año 2019 con un puerto seco con silos verticales y conectados a las fajas transportadoras encapsuladas, en una superficie de 300 hectáreas en La Atarraya (en la actualidad no se cuenta con ningún puerto seco) con la finalidad de brindar un servicio logístico integral en el Puerto de Supe.

OLP4: Garantizar un retorno de la inversión a los accionistas de 13% en el año 2025 (1.20% en la actualidad), acorde a los rendimientos esperados en el sector.

OLP5: Brindar servicios de cabotaje en el año 2025 en el Puerto de Supe, el cual representará el 5% del volumen de las mercancías transportadas vía terrestre hacia o desde el norte chico (en la actualidad no se brinda el servicio de cabotaje de carga fraccionada).

5.6 Conclusiones

La viabilidad de los objetivos de largo plazo se basa principalmente en la concesión de las operaciones portuarias, asegurando de esa manera la gestión de los mismos y su seguimiento y consecución exitosa.

El Puerto de Supe tiene posibilidad de convertirse en un participante y activo generador de valor para los agentes económicos de su ámbito de influencia. Si logra superar sus debilidades y aprovechar sus fortalezas, puede conseguir que la eficiencia operativa genere valor a las diversas industrias de la región.

La ventaja logística que los servicios de cabotaje implican para las industrias de la zona del norte chico de Lima región y aledañas conllevará, a su vez, al incremento de su nivel competitivo, mejorando la cadena de suministro desde sus proveedores con la llegada de materias primas y hacia sus clientes por la facilidad de la salida de mercancías, resultado de ello, un mayor tráfico de carga para el Puerto de Supe.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Realizadas las evaluaciones internas y externas al Puerto de Supe, en este capítulo se identificarán a través de un metódico proceso las estrategias necesarias (estrategias retenidas) para el logro de los objetivos de largo plazo definidos en el capítulo 5 (OLP).

El paso por cada matriz del proceso estratégico permitirá ir identificando y tamizando las estrategias apropiadas para la consecución de la misión del Puerto de Supe por ser estas consistentemente identificadas en cada proceso de análisis de cada una de las 12 matrices.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

La matriz FODA se construye a partir de las matrices MEFI y MEFÉ. Las estrategias que se detallan son resultantes del análisis de los factores de ambas matrices, es decir, de las Fortalezas (F) y Debilidades (D), Oportunidades (O) y Amenazas (A), respectivamente. Por lo tanto, las principales estrategias identificadas como la concesión del puerto de Supe, la especialización en el manejo de carga a granel y minerales, la ampliación del muelle que facilitara las actividades de cabotaje, son el resultado de la interacción de estos factores.

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

La matriz PEYEA del Puerto Supe permitirá mostrar los factores críticos de éxito en el sector portuario y del Puerto Supe permitiendo alinear las estrategias necesarias. El vector ubicado en el cuadrante de la posición estratégica defensiva, en ese sentido se concluye que si bien se trata de una industria atractiva la organización actualmente carece de productos o servicios competitivos y fortaleza financiera, con lo cual su factor crítico es la competitividad, muestra el atractivo del sector portuario pero la baja competitividad del puerto. Si bien normalmente las organizaciones que se encuentran en esta situación deben prepararse o para salir del mercado, discontinuar sus productos marginalmente productivos, reducir costos de forma agresiva, capacidad instalada o minimizar sus inversiones, sin embargo, en la medida que lo que se desea es repotenciar al puerto por lo interesante y

atractiva de la industria portuaria se adoptarán estrategias de desposeimiento, ya que se otorgará la administración del puerto a una empresa privada concesionaria, la cual contará con los recursos para invertir en el puerto y también se adoptará la forma de ser parte de una franja portuaria con el puerto del Callao, en la cual Supe se especializará en carga y descarga de graneles y minerales.

6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG del Puerto de Supe tiene características particulares, dado que actualmente el puerto está disminuido y limitado en sus volúmenes de operaciones, a pesar de tener grandes fortalezas como su potencial geoestratégico o que se puede lograr el calado apropiado para las labores de cabotaje y atraque directo de naves mayores.

El Puerto de Supe ha sido ubicado en el cuadrante de interrogantes, porque cuenta con un gran potencial; sin embargo, la generación de caja, en la actualidad, es mínima pues esta soportada básicamente por el uso de amarradero y atención de naves menores, dado el crecimiento del sector portuario se podría conseguir un significativo crecimiento en ventas si este puerto es concesionado y operado bajo una administración que lo desarrolle competitivamente.

Las estrategias a emplear por el puerto de Supe, de acuerdo a la aplicación de esta matriz, serán del tipo intensivas, ya que a pesar de que la industria es interesante, la participación en el mercado del puerto es baja, su caja es escasa y las necesidades de efectivo son altas, así que la organización ha decidido fortalecerse con una estrategia intensiva de desarrollo de servicios especializados en manejo de graneles y minerales dentro de la franja logística portuaria, adicionar servicios logísticos como los del puerto seco y el cabotaje.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En la matriz IE, el Puerto de Supe se encuentra en la celda VIII teniendo una prescripción de cosechar o desinvertir, correspondiéndole estrategias defensivas. En el caso

del Puerto de Supe otorgar la concesión será la estrategia defensiva a aplicar, debido a que su actual administración no ha desarrollado propuestas para su desarrollo, asignando recursos e inversión sobre otras instalaciones portuarias. (Total ponderado MEFI= 1.9 y Total ponderado MEFE= 1.15).

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

El Puerto de Supe es una organización con una posición competitiva débil, se ubica en el cuadrante II de la matriz de la Gran Estrategia por estar en un mercado de rápido crecimiento y demanda. La concesión del puerto así como pertenecer a la franja logística portuaria son aquellos cambios que inicialmente el puerto de Supe necesita para evitar su desaparición, esto a través de estrategias de desposeimiento y estrategias intensivas de desarrollo de productos y mercados, en este caso el operador del puerto concesionado tendrá a su cargo la inversión en desarrollo de productos, desarrollar el puerto en infraestructura, tecnología lo necesario para poder abastecer los espacios y brindar el servicio de granel y minerales.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz es una herramienta que permite identificar a todas aquellas estrategias que se han repetido más veces en todas las matrices elaboradas previamente (FODA, PEYEA, BCG, IE, GE). Las estrategias que se retienen serán aquellas que se presenten tres o más veces, salvo criterio del estratega. Para los fines de la evaluación del plan, en la tabla presentada se ha tomado como decisión, retener aquellas estrategias que se han repetido más de tres veces.

De acuerdo a los aspectos analizados en esta matriz y haber retenido aquellas que figuran tres o más veces se ha tomado la decisión de retener estrategias defensivas como intensivas. Las estrategias intensivas como desarrollo de productos entre los cuales se encontrarían el servicio de cabotaje, servicios logísticos complementarios con creación del

puerto seco, almacenamientos de graneles con los silos verticales, las defensivas irían por el desposeimiento, por lo cual la mayor estrategia es concesionar el puerto de Supe y especializar el servicio del puerto en movimiento de granel y minerales.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz es una herramienta diseñada para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas factibles. Esta herramienta permite realizar una evaluación objetiva de las estrategias específicas escogidas. La metodología consiste en la ponderación de cada estrategia en una escala del uno (no atractiva) al cuatro (altamente atractiva), ponderados por los pesos asignados en las matrices MEFE y MEFI. Con el procedimiento antes descrito, se seleccionan las mejores estrategias, las cuales, por lo general, superan el valor de 5, salvo criterio del estratega. Para los fines de la evaluación del plan, en la tabla de análisis, se ha tomado como decisión, retener aquellas estrategias cuyo valor supere el valor de 3.

Se sometieron las estrategias a la evaluación de la escala desde no atractiva hasta altamente atractiva para lo cual dotar con equipos y tecnología adecuada al puerto y garantizar el perfecto funcionamiento del muelle y el aseguramiento de la carga de minerales y graneles, son las estrategias que cuentan con una mayor ponderación y que hacen que el puerto en cuanto a su potencial sea altamente atractivo para invertir en su desarrollo y explotación, además de estas, estrategias como concesionar el puerto y la conformación de la franja portuaria son algunas de las estrategias retenidas las que llevarían al puerto a alcanzar los objetivos estratégicos mediante los factores claves de éxito tanto internos como externos.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Con las estrategias retenidas ya identificadas para el Puerto de Supe se procede a hacer una evaluación con los cuatro criterios propuestos por Rumelt: Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad, el propósito de esta matriz es el de evaluar las estrategias a fin de cotejar que cumplan con todos estos criterios, resultando que la estrategia

E4 no es concordante con el criterio de factibilidad por lo cual no se acepta la estrategia y queda identificada como estrategia de contingencia.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Se muestra en la Matriz de Ética del Puerto de Supe como las estrategias son consistentes con los aspectos relacionados a los derechos, justicia y utilitarismo como valores guías para las operaciones del puerto y usando los criterios (a) Promueve y neutral (b) Justo y neutral y (c) Excelente y neutral. Se ha determinado en esta matriz que las estrategias específicas retenidas no violan los aspectos relacionados con el derecho y la justicia y que son óptimas para fines utilitarios, asimismo se aprecia que existe justicia, no se violan los derechos humanos ni se perjudiquen los resultados estratégicos. De la matriz, se puede apreciar que no existe ningún impacto en los derechos enunciados como a la vida, a la propiedad, libre pensamiento, libertad, asimismo se cumple con los parámetros de justicia, no existe impacto en la distribución ya que tanto cargas como beneficios son justos y no empeoran la situación de algún *stakeholder*, las estrategias aplicadas para el desarrollo del puerto de Supe son consistentes e imparciales y son utilitarias en el sentido de que se trata de alcanzar los más grandes beneficios para el mayor número de beneficiarios y por el mayor período de tiempo posible.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En esta matriz, se presentan las estrategias que se han retenido, después de haberse completado las matrices de Rumelt y de Ética, denominadas “estrategias retenidas”.

Las estrategias no retenidas son las estrategias de contingencia. Estas son las que no se llevarán a cabo en el horizonte de tiempo durante la implementación estratégica, dadas las condiciones actuales, pero que podrían ser viables en el futuro.

En esta matriz se realiza un análisis de las estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por todas las matrices anteriores, a las cuales se les conoce como

estrategias primarias, así como las no retenidas o de contingencia son las secundarias, hay que tener en consideración que el modelo secuencial del proceso estratégico es iterativo y permite hacer cambios y correcciones en cualquier momento a fin de maximizar el éxito de la organización, de este modo para maximizar el éxito de la organización nuestras principales estrategias retenidas han sido la de concesionar el puerto, implementarlo y dotarlo de lo necesario para la carga y descarga de granel, principalmente la infraestructura y tecnología, establecer la zona intangible para la construcción del puerto seco para almacenamiento de la carga, así como especificar en el contrato de concesión la dedicación exclusiva de carga de graneles y minerales, las estrategias que se han retenido finalmente son las 1,2,3,5,7,8, 12 y 13. Las estrategias de contingencia se clasifican en tres grupos: (a) Primer grupo, compuestas por aquellas que fueron excluidas en la Matriz de Rumelt; (b) Segundo grupo, compuestas por aquellas que fueron excluidas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico; y (c) Tercer grupo, compuestas por aquellas que fueron excluidas en la Matriz de Decisión.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz tiene por objetivo presentar la relación que existe entre los objetivos de largo plazo y las estrategias retenidas, con la finalidad de corroborar que todas las estrategias determinadas contribuyen a lograr los objetivos de largo plazo. Asimismo, para complementar esta matriz, se presenta la visión y los intereses establecidos para el Puerto de Supe. De esta manera, se corrobora que todos los objetivos de largo plazo permiten lograr la visión esperada.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En esta matriz, se presenta de forma comparativa las estrategias establecidas para el Puerto de Supe con las sus competidores y aliados estratégicos. La finalidad de elaborar esta matriz es evaluar el impacto y las posibles reacciones en la competencia y en los aliados estratégicos.

Tabla 31

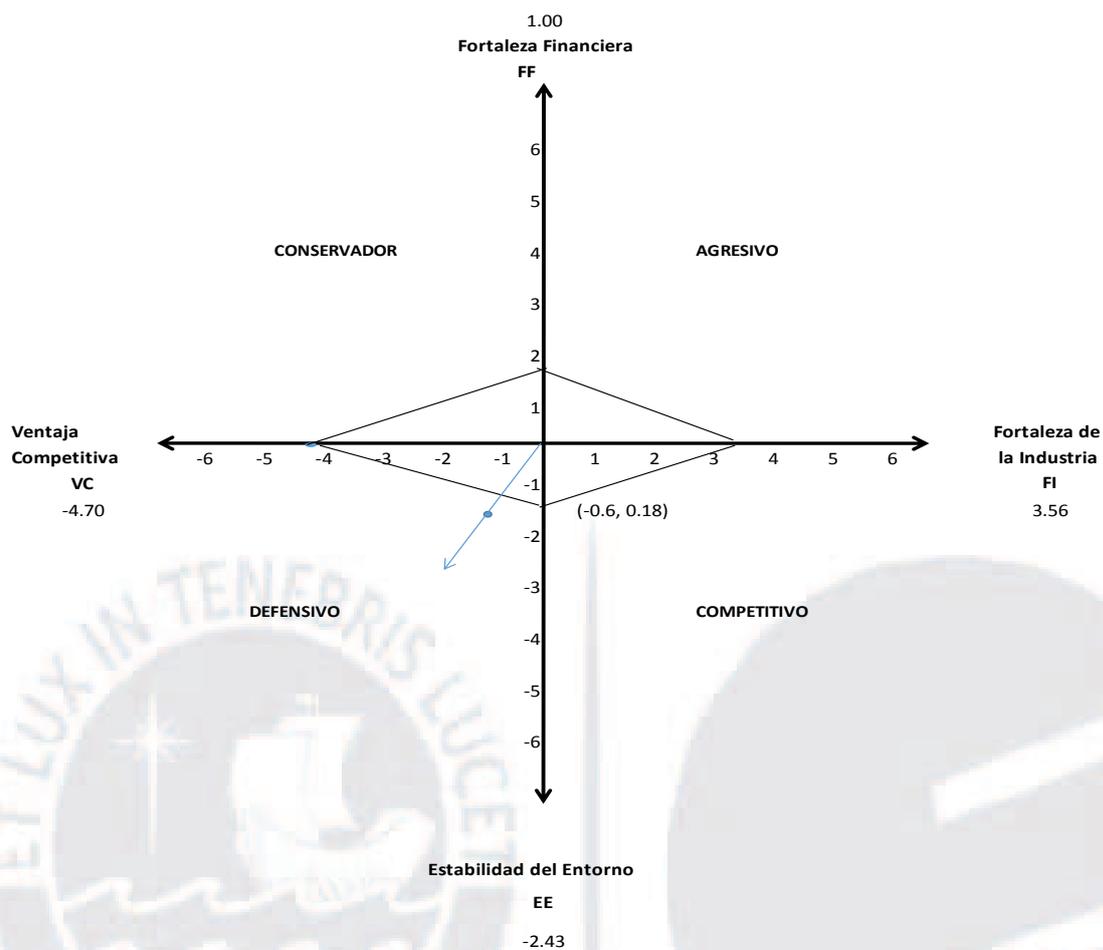
Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

	Fortalezas	Debilidades
	1.- Ubicación geoestratégica 2.- Acceso de la producción agrícola y minera en la zona de influencia 3.- Amplia zona para almacenamiento 4.- Calado natural de 16mts a 600 metros. 5.- Experiencia en cabotaje	1.- Falta de gestión técnica y de mano de obra calificada 2.- Estado de infraestructura del muelle limitado y de escaso mantenimiento 3.- Equipos y maquinarias obsoletas 4.- Arenado del primer tramo del muelle 5.- Limitada extensión de la bahía de Supe para albergar operaciones de carga contenedorizadas y/o multimodal
Oportunidades	FO	DO
1.- El Puerto del Callao se encuentra saturado y necesita de puertos alternativos. 2.- Altos movimiento de graneles en la zona de influencia (Región Lima y Ancash). 3.- Promoción de la política de concesiones por parte del gobierno central. 4.- Buenas relaciones comerciales con otros países (Estados Unidos, China, Brasil y APEC). 5.- Los servicios de cabotaje no han sido explotados a cabalidad en el país.	1.- Concesionar la operación del Puerto de Supe (F1,F4,O3) 2.- Dotar de equipos y tecnología requerida para la movilización de la carga a granel y minerales y cuidado del medio ambiente. (F2, F3, O2). 3.- Establecer una zona intangible para la construcción de un puerto seco destinado al almacenamiento de granel y minerales que serán atendidos en el Puerto de Supe. (F3,O1) 4.- Disponer de mayor capacidad para brindar servicios relacionados a la carga y descarga de minerales a través de un muelle adicional. (F2,F4,O1,O2) 5.- Conformación de la franja portuaria Callao a ser aprobado por Ley, de la cual el Puerto de Supe formará parte. (F1,F4,O1,O3)	1.- Asegurar la gestión eficiente del puerto a través de la contratación de profesionales chinos especializados en gestión portuaria (D1,O4) 2.- Ofrecer permanentemente condiciones de operatividad mediante actividades de dragado y limpieza que garanticen el funcionamiento en condiciones de calidad y seguridad para todos los stakeholders. (D4, O5) 3.- Mediante la fiscalización de la APN, priorizar en el contrato de concesión la inversión en fajas transportadoras encapsuladas, ampliación y reforzamiento de las defensas del muelle, que garantice el atraque de naves mayores y la movilización de granos y minerales con seguridad medio ambiental (D2, D3,O3) 4.- Ejecutar una alianza estratégica con la Municipalidad de Supe para proporcionar educación técnica gratuita en operaciones y administración portuaria, con la finalidad de que sea la comunidad de Supe la primera opción de mano de obra calificada en niveles técnicos y operativos del Puerto de Supe (D1, O2)
Amenazas	FA	DA
1.- Carencia de proyectos de infraestructura vial (carreteras y líneas ferroviarias) 2.- Fenómenos naturales como El niño 3.- Crecimiento económico del país por debajo de las proyecciones del Ministerio de Economía 4.- Desaceleración de la economía mundial principalmente de China 5.- Puerto de Supe no se encuentra dentro del Plan Nacional de Desarrollo Portuario	1.- Ejecutar una alianza estratégica con la empresa de Ferrocarril Andino para interconectar el Puerto de Supe con el Sistema Ferroviario Central del Perú (F1, F2, A1) 2.- Alquilar espacios de almacenamiento en épocas de crisis por fenómenos naturales (F3, A2) 3.- Utilizar el cabotaje como un medio de reabastecimiento de productos de primera necesidad en épocas de crisis por fenómenos naturales (F5, A1, A2)	1.- Dada la limitada extensión de la bahía de Supe para albergar operaciones de un puerto multipropósito, se establecerá en el contrato de concesión la dedicación exclusiva del muelle para el movimiento de graneles. (A3, A4, D1, D5)

Tabla 32

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

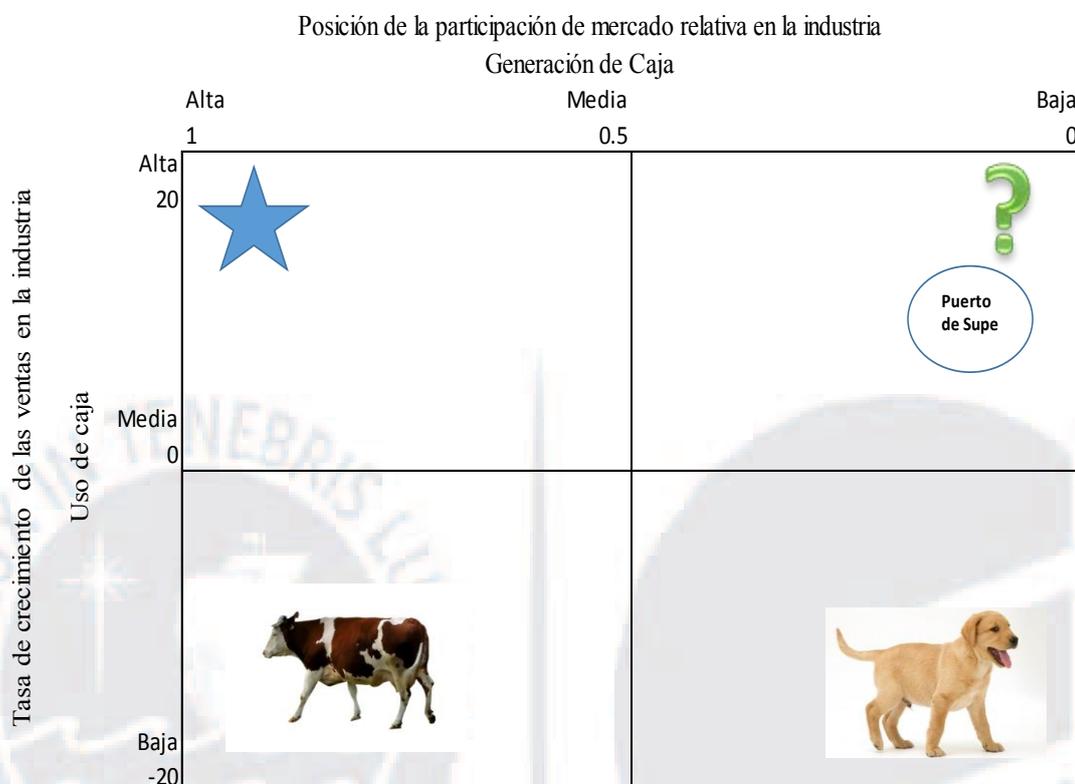
Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
Potencial de crecimiento	4	Calidad del servicio	1
Potencial de utilidades	4	Participación de mercado	1
Estabilidad financiera	3	Lealtad del consumidor	0
Conocimiento tecnológico	4	Conocimiento tecnológico	1
Intensidad de capital	4	Alianzas estratégicas	0
Facilidad de entrada al mercado	1	Variedad de servicios ofrecidos	0
Utilización de recursos	4	Posición geoestratégica	4
Productividad / utilización de la capacidad	4	Capacidad de infraestructura	1
Poder de negociación de los usuarios	4	Mano de obra calificada	1
Promedio	3.56	Nivel de calado	4
		Promedio - 6	-4.70
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	
Cambios tecnológicos	3	Retorno de la inversión	1
Tasa de inflación	5	Retorno de los accionistas	1
Variabilidad de la demanda	4	Capital requerido versus capital disponible	1
Rango de precios de productos competitivos	5	Flujo de caja	1
Barreras de entrada al mercado	2	Economía de escala	1
Rivalidad / presión competitiva	5	Apalancamiento	1
Presión de los productos sustitutos	1	Rentabilidad sobre las ventas	1
Promedio - 6	-2.43	Promedio	1.00



La matriz PEYEA del Puerto Supe permitirá mostrar los factores críticos de éxito en el sector portuario y del Puerto Supe permitiendo alinear las estrategias necesarias. El vector se encuentra ubicado en el cuadrante de la posición estratégica defensiva, en ese sentido, se concluye que si bien se trata de una industria atractiva, la organización actualmente carece de productos o servicios competitivos y de fortaleza financiera, con lo cual su factor crítico es la competitividad, se muestra atractivo sector portuario pero baja competitividad del puerto. Las organizaciones que se encuentran en esta situación deben prepararse ya sea para salir del mercado, discontinuar sus productos marginalmente productivos, reducir costos de forma agresiva, capacidad instalada o minimizar sus inversiones. Considerando lo interesante y atractivo de la industria portuaria, para el Puerto de Supe, se adoptarán estrategias defensivas de desposeimiento.

Tabla 33

Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

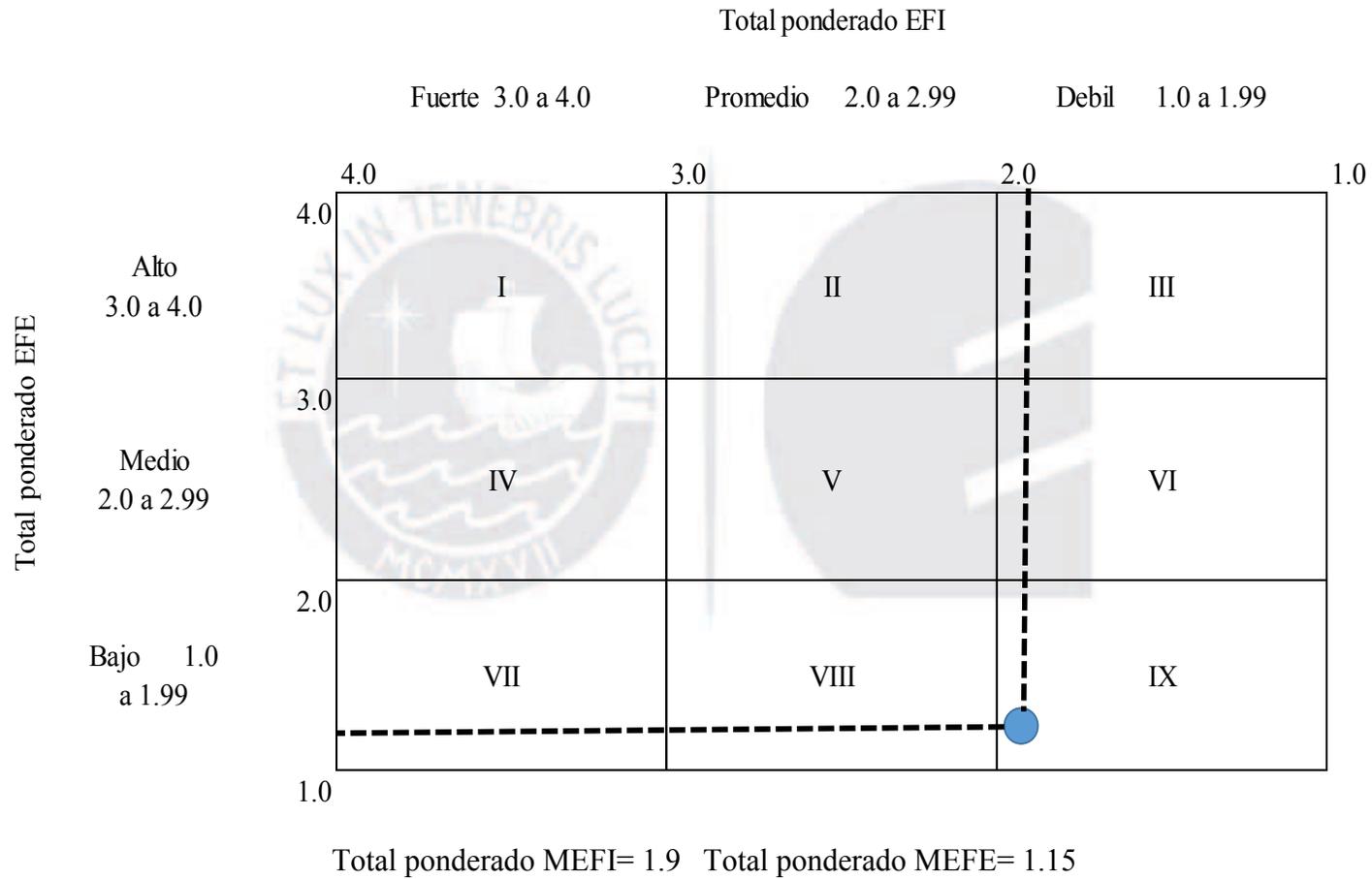


La MBCG del Puerto de Supe tiene características particulares, dado que actualmente el puerto está disminuido y limitado en sus volúmenes de operaciones, a pesar de tener grandes fortalezas como su potencial geoestratégico o que se puede lograr el calado apropiado para las labores de cabotaje y atraque directo de naves mayores.

El Puerto de Supe ha sido ubicado en el cuadrante de interrogantes, porque actualmente se encuentra en un mercado con un gran potencial y alto crecimiento; sin embargo, la generación de caja, en la actualidad, es mínima (el puerto tiene un ingreso por ventas de 0.029 millones de dólares), la cual esta soportada básicamente por el uso del amarradero y la atención de naves menores. Al estar ubicado en el cuadrante de interrogante de la Matriz de *Boston Consulting Group*, le corresponde al Puerto de Supe aplicar estrategias intensivas y de desinversión.

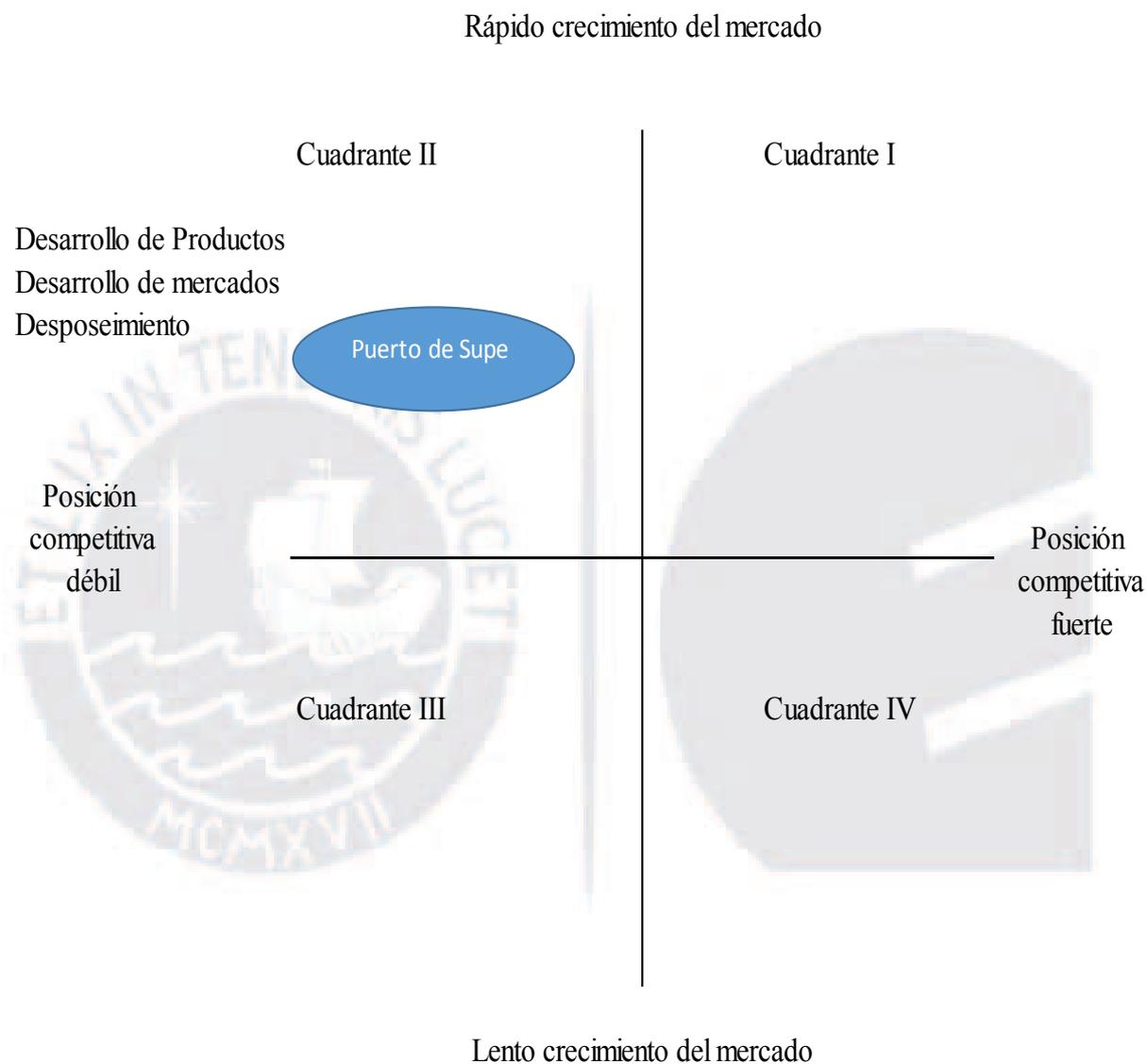
Tabla 34

Matriz Interna Externa (MIE)



En la matriz MIE, el Puerto de Supe se encuentra en la celda IX teniendo una prescripción de Desinvertir, correspondiéndole por ende, aplicar estrategias defensivas.

Tabla 35

Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

El Puerto de Supe es una organización con una posición competitiva débil, se ubica en el cuadrante II de la matriz de la Gran Estrategia por estar en un mercado de rápido crecimiento y demanda y tener una posición competitiva débil. En línea con esto, se deberán aplicar estrategias intensivas de desarrollo de productos, desarrollo de mercados y de desposeimiento (D'Alessio, 2013).

Tabla 36

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias Alternativas	Estrategias Alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1 Concesionar la operación del Puerto de Supe.	Defensiva: Desposeimiento	X	X	X	X	X	5
2 Dotar de equipos y tecnología requerida para la movilización de la carga a granel y minerales y cuidado del medio ambiente.	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X		X	3
3 Establecer una zona intangible para la construcción de un puerto seco destinado al almacenamiento de granel y minerales que serán atendidos en el Puerto de Supe.	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X		X	3
4 Disponer de mayor capacidad para brindar servicios relacionados a la carga y descarga de minerales a través de un muelle adicional.	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X		X	3
5 Conformación de la franja portuaria Callao a ser aprobado por Ley, de la cual el Puerto de Supe formará parte.	Intensiva: Penetración en el mercado	X		X		X	3
6 Asegurar la gestión eficiente del puerto a través de la contratación de profesionales chinos especializados en gestión portuaria.	Interna: Específica	X					1
7 Ofrecer permanentemente condiciones de operatividad mediante actividades de dragado y limpieza que garanticen el funcionamiento en condiciones de calidad y seguridad para todos los stakeholders.	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X		X	3
8 Mediante la fiscalización de la APN, priorizar en el contrato de concesión la inversión en fajas transportadoras encapsuladas, ampliación y reforzamiento de las defensas del muelle, que garantice el atraque de naves mayores y la movilización de granos y minerales con seguridad medio ambiental.	Intensiva: Desarrollo de productos	X			X	X	3
9 Ejecutar una alianza estratégica con la Municipalidad de Supe para proporcionar educación gratuita en operaciones y administración portuaria con la finalidad que sea la comunidad de Supe la primera opción de mano de obra calificada en niveles técnicos y operativos del Puerto de Supe.	Interna: Específica	X					1
10 Ejecutar una alianza estratégica con la empresa de Ferrocarril Central Andino para interconectar el Puerto de Supe con el Sistema Ferroviario Central del Perú.	Defensiva: Aventura Conjunta	X	X		X	X	4
11 Contar con alternativas adicionales de almacenamiento en épocas de crisis por fenómenos naturales.	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X		X	3
12 Utilizar el cabotaje como un medio de reabastecimiento de productos de primera necesidad en épocas de crisis por fenómenos naturales	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X		X	3
13 Dada la limitada extensión de la bahía de Supe para albergar operaciones de un puerto multipropósito, se establecerá en el contrato de concesión la dedicación exclusiva del muelle para el movimiento de granel y minerales.	Defensiva: Desposeimiento	X	X		X	X	4

De acuerdo a los aspectos analizados en esta matriz y haber retenido aquellas estrategias que figuran tres o más veces, se ha tomado la decisión de retener estrategias defensivas como intensivas. Las estrategias intensivas que se han determinado son: desarrollo de productos entre los cuales se encontrarían los servicios logísticos complementarios con creación del puerto seco, almacenamientos de granel con silos verticales, desarrollar el servicio de carga a granel incluyendo minerales, el servicio de cabotaje y en cuanto a la defensiva más importante está la concesión de las operaciones portuarias.

Tabla 37

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Clave	Peso	Alternativas Estratégicas																					
		1 Concesionar la operación del Puerto de Supe.		2 Dotar de equipos y tecnología requerida para la movilización de la carga a granel y minerales y cuidado del medio ambiente.		3 Establecer una zona intangible para la construcción de un puerto seco destinado al almacenamiento de granel y minerales que serán atendidos en el Puerto de Supe.		4 Disponer de mayor capacidad para brindar servicios relacionados a la carga y descarga de minerales a través de un muelle adicional.		5 Conformación de la franja portuaria Callao a ser aprobado por Ley, de la cual el Puerto de Supe formará parte.		6 Ofrecer permanentemente condiciones de operatividad mediante actividades de dragado y limpieza que garanticen el funcionamiento en condiciones de calidad y seguridad para todos los stakeholders.		7 Mediante la fiscalización de la APN, priorizar en el contrato de concesión la inversión en fajas transportadoras encapsuladas, ampliación y reforzamiento de las defensas del muelle, que garantice el atraque de naves mayores y la movilización de granos y minerales con seguridad medio ambiental.		8 Ejecutar una alianza estratégica con la empresa de Ferrocarril Central Andino para interconectar el Puerto de Supe con el Sistema Ferroviario Central del Perú.		9 Contar con alternativas adicionales de almacenamiento en épocas de crisis por fenómenos naturales.		10 Utilizar el cabotaje como un medio de reabastecimiento de productos de primera necesidad en épocas de crisis por fenómenos naturales		11 Dada la limitada extensión de la bahía de Supe para albergar operaciones de un puerto multipropósito, se establecerá en el contrato de concesión la dedicación exclusiva del muelle para el movimiento de granel y minerales.	
		Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
Oportunidades																							
1.- El Puerto del Callao se encuentra saturado y necesita de puertos alternativos	0.15	4.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60	1.00	0.15	2.00	0.30	4.00	0.60
2.- Años movimiento de graneles en la zona de influencia (Región Lima y Ancash)	0.15	3.00	0.45	4.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60	3.00	0.45	4.00	0.60	4.00	0.60	3.00	0.45	3.00	0.45	4.00	0.60
3.- Promoción de la política de concesiones por parte del gobierno central	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30	1.00	0.10	4.00	0.40	2.00	0.20	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20
4.- Buenas relaciones comerciales con otros países (Estados Unidos, China, Brasil y APEC)	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	1.00	0.10	3.00	0.30	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20
5.- Los servicios de cabotaje no han sido explotados a cabalidad en el país	0.05	3.00	0.15	1.00	0.05	3.00	0.15	1.00	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	1.00	0.05	1.00	0.05	2.00	0.10	4.00	0.20	2.00	0.10
Amenazas																							
1.- Carencia de proyectos de infraestructura vial (carreteras y líneas ferroviarias)	0.10	3.00	0.30	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	1.00	0.10	4.00	0.40	2.00	0.20	4.00	0.40	1.00	0.10
2.- Fenómenos naturales como El niño	0.05	1.00	0.05	2.00	0.10	3.00	0.15	1.00	0.05	2.00	0.10	3.00	0.15	1.00	0.05	1.00	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	1.00	0.05
3.- Crecimiento económico del país por debajo de las proyecciones del Ministerio de Economía	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20
4.- Desaceleración de la economía mundial principalmente de China	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20
5.- Puerto de Supe no se encuentra dentro del Plan Nacional de Desarrollo Portuario	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	3.00	0.30	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10
Fortalezas																							
1.- Ubicación geoestratégica	0.15	3.00	0.45	4.00	0.60	4.00	0.60	3.00	0.45	4.00	0.60	4.00	0.60	3.00	0.45	4.00	0.60	1.00	0.15	4.00	0.60	4.00	0.60
2.- Acceso de la producción pesquera, agrícola y minera en la zona de influencia	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30
3.- Amplia zona para almacenamiento	0.05	3.00	0.15	2.00	0.10	4.00	0.20	2.00	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10	4.00	0.20	3.00	0.15	2.00	0.10
4.- Calado natural de 16mts a 600 metros.	0.15	3.00	0.45	3.00	0.45	2.00	0.30	4.00	0.60	3.00	0.45	3.00	0.45	3.00	0.45	1.00	0.15	1.00	0.15	2.00	0.30	3.00	0.45
5.- Experiencia en cabotaje	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	3.00	0.30	4.00	0.40	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	3.00	0.30
Debilidades																							
1.- Falta de gestión técnica y de mano de obra calificada	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20
2.- Infraestructura del muelle limitado y de escaso mantenimiento	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	4.00	0.40	1.00	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	1.00	0.10	1.00	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20
3.- Equipos y maquinarias obsoletas	0.05	3.00	0.15	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15	1.00	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15	2.00	0.10
4.- Arenado del primer tramo del muelle	0.05	3.00	0.15	4.00	0.20	2.00	0.10	4.00	0.20	1.00	0.05	4.00	0.20	2.00	0.10	1.00	0.05	1.00	0.05	4.00	0.20	2.00	0.10
5.- Insuficiente tamaño de la bahía del puerto de Supe para construcción de infraestructura de puerto multimodal	0.15	2.00	0.30	4.00	0.60	2.00	0.30	4.00	0.60	1.00	0.15	4.00	0.60	2.00	0.30	1.00	0.15	1.00	0.15	1.00	0.15	2.00	0.30
	2.00		5.40		5.60		5.15		5.40		5.30		5.75		5.15		4.25		3.20		5.10		5.00

Tabla 38

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Pruebas Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1 Concesionar la operación del Puerto de Supe.	SI	SI	SI	SI	SI
2 Dotar de equipos y tecnología requerida para la movilización de la carga a granel y minerales y cuidado del medio ambiente.	SI	SI	SI	SI	SI
3 Establecer una zona intangible para la construcción de un puerto seco destinado al almacenamiento de granel y minerales que serán atendidos en el Puerto de Supe.	SI	SI	SI	SI	SI
4 Disponer de mayor capacidad para brindar servicios relacionados a la carga y descarga de minerales a través de un muelle adicional.	SI	SI	NO	SI	NO
5 Conformación de la franja portuaria Callao a ser aprobado por Ley, de la cual el Puerto de Supe formará parte.	SI	SI	SI	SI	SI
6 Ofrecer permanentemente condiciones de operatividad mediante actividades de dragado y limpieza que garanticen el funcionamiento en condiciones de calidad y seguridad para todos los stakeholders.	SI	SI	SI	SI	SI
7 Mediante la fiscalización de la APN, priorizar en el contrato de concesión la inversión en fajas transportadoras encapsuladas, ampliación y reforzamiento de las defensas del muelle, que garantice el atraque de naves mayores y la movilización de granos y minerales con seguridad medio ambiental.	SI	SI	SI	SI	SI
8 Utilizar el cabotaje como un medio de reabastecimiento de productos de primera necesidad en épocas de crisis por fenómenos naturales	SI	SI	SI	SI	SI
9 Dada la limitada extensión de la bahía de Supe para albergar operaciones de un puerto multipropósito, se establecerá en el contrato de concesión la dedicación exclusiva del muelle para el movimiento de granel y minerales.	SI	SI	SI	SI	SI

Con las estrategias retenidas ya identificadas para el Puerto de Supe se procede a hacer una evaluación con los cuatro criterios propuestos por Rumelt: Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad, el propósito de esta matriz es el de evaluar las estrategias a fin de cotejar que cumplan con todos estos criterios, resultando que la estrategia E4 no es concordante con el criterio de factibilidad por lo cual no se acepta la estrategia y queda identificada como estrategia de contingencia.

Tabla 39

Matriz de Ética (ME)

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
	Concesionar la operación del Puerto de Supe.	Dotar de equipos y tecnología requerida para la movilización de la carga a granel y minerales y cuidado del medio ambiente.	Establecer una zona intangible para la construcción de un puerto seco destinado al almacenamiento de granel y minerales que serán atendidos en el Puerto de Supe.	Conformación de la franja portuaria Callao a ser aprobado por Ley, de la cual el Puerto de Supe formará parte.	Ofrecer permanentemente condiciones de operatividad mediante actividades de dragado y limpieza que garanticen el funcionamiento en condiciones de calidad y seguridad para todos los stakeholders.	Mediante la fiscalización de la APN, priorizar en el contrato de concesión la inversión en fajas transportadoras encapsuladas, ampliación y reforzamiento de las defensas del muelle, que garantice el atraque de naves mayores y la movilización de granos y minerales con seguridad	Utilizar el cabotaje como un medio de reabastecimiento de productos de primera necesidad en épocas de crisis por fenómenos naturales	Dada la limitada extensión de la bahía de Supe para albergar operaciones de un puerto multipropósito, se establecerá en el contrato de concesión la dedicación exclusiva del muelle para el movimiento de granel y minerales.
Derechos								
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia								
Impacto en la distribución	J	N	N	J	N	N	N	J
Impacto en la administración	J	N	N	J	N	N	N	J
Normas de compensación	J	N	N	J	N	N	N	J
Utilitarismo								
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E

Se muestra en la Matriz de Ética del Puerto de Supe como las estrategias son consistentes con los aspectos relacionados a los derechos, justicia y utilitarismo como valores guías para las operaciones del puerto y usando los criterios (a) Promueve y neutral (b) Justo y neutral y (c) Excelente y neutral. Se ha determinado en esta matriz que las estrategias específicas retenidas no violan los aspectos relacionados con el derecho y la justicia y que son óptimas para fines utilitarios, asimismo se aprecia que existe justicia, no se violan los derechos humanos ni se perjudiquen los resultados estratégicos. De la matriz, se puede apreciar que no existe ningún impacto en los derechos enunciados como a la vida, a la propiedad, libre pensamiento, libertad, asimismo se cumple con los parámetros de justicia, no existe impacto en la distribución ya que tanto cargas como beneficios son justos y no empeoran la situación de algún *stakeholder*, las estrategias aplicadas para el desarrollo del puerto de Supe son consistentes e imparciales y son utilitarias en el sentido de que se trata de alcanzar los más grandes beneficios para el mayor número de beneficiarios y por el mayor período de tiempo posible.

Tabla 40

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas	
E1	Concesionar la operación del Puerto de Supe
E2	Dotar de equipos y tecnología requerida para la movilización de la carga a granel y minerales y cuidado del medio ambiente.
E3	Establecer una zona intangible para la construcción de un puerto seco destinado al almacenamiento de granel y minerales que serán atendidos en el Puerto de Supe.
E5	Conformación de la franja portuaria Callao a ser aprobado por Ley, de la cual el Puerto de Supe formará parte.
E7	Ofrecer permanentemente condiciones de operatividad mediante actividades de dragado y limpieza que garanticen el funcionamiento en condiciones de calidad y seguridad para todos los stakeholders.
E8	Mediante la fiscalización de la APN, priorizar en el contrato de concesión la inversión en fajas transportadoras encapsuladas, ampliación y reforzamiento de las defensas del muelle, que garantice el atraque de naves mayores y la movilización de granos y minerales con seguridad medio ambiental.
E12	Utilizar el cabotaje como un medio de reabastecimiento de productos de primera necesidad en épocas de crisis por fenómenos naturales.
E13	Dada la limitada extensión de la bahía de Supe para albergar operaciones de un puerto multipropósito, se establecerá en el contrato de concesión la dedicación exclusiva del muelle para el movimiento de granel y minerales.

En esta matriz se realiza un análisis de las estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por todas las matrices anteriores, a las cuales se les conoce como estrategias primarias, así como las no retenidas o de contingencia son las secundarias, hay que tener en consideración que el modelo secuencial del procesos estratégico es iterativo y permite hacer cambios y correcciones en cualquier momento a fin de maximizar el éxito de la organización, de este modo para maximizar el éxito de la organización nuestras principales estrategias retenidas han sido la de concesionar el puerto, implementarlo y dotarlo de lo necesario para la carga y descarga de granel, principalmente la infraestructura y tecnología,

establecer la zona intangible para la construcción del puerto seco para almacenamiento de la carga, como especificar, dada la limitada extensión de la bahía del puerto para desarrollar actividades de un puerto multipropósito, en el contrato de concesión la dedicación exclusiva de carga y descarga de movimiento de graneles y minerales. En línea con ello, las estrategias que se han retenido finalmente son las estrategias número uno, dos, tres, cinco, siete, ocho, 12 y 13.

Estrategias de Contingencia

Primer Grupo

- E4 Disponer de mayor capacidad para brindar servicios relacionados a la carga y descarga de minerales a través de un muelle adicional.
-

Segundo Grupo

- E10 Ejecutar una alianza estratégica con la empresa de Ferrocarril Central Andino para interconectar el Puerto de Supe con el Sistema Ferroviario Central del Perú
-
- E11 Contar con alternativas adicionales de almacenamiento en épocas de crisis por fenómenos naturales.
-

Tercer Grupo

- E6 Asegurar la gestión eficiente del puerto a través de la contratación de profesionales chinos especializados en gestión portuaria.
-
- E9 Ejecutar una alianza estratégica con la Municipalidad de Supe para proporcionar educación gratuita en operaciones y administración portuaria con la finalidad que sea la comunidad de Supe la primera opción de mano de obra calificada en niveles técnicos y operativos del Puerto de Supe.
-

Las estrategias de contingencia se clasifican en tres grupos: (a) Primer grupo, compuestas por todas las estrategias que fueron excluidas en la Matriz de Rumelt, es decir que no fue aceptada dado que no es factible técnicamente la realización de la misma, para este caso la estrategia E4, (b) Segundo grupo, compuestas por aquellas que fueron excluidas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, es decir, aquellas cuyo puntaje ponderado total fue inferior a 5, correspondiendo a las estrategias E10 y E11); y (c) Tercer grupo, compuestas por aquellas que fueron excluidas en la Matriz de Decisión, es decir, que fueron elegidas como estrategias en menos de tres matrices, correspondiendo a las estrategias E6 y E9.

Tabla 41
Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

		Visión				
		El Puerto de Supe se convertirá para el año 2025 en un puerto multipropósito que formará parte de la franja logística portuaria del Callao, dedicada al servicio de atención de naves de carga especializada en granel y minerales, así como el de cabotaje, desarrollando favorablemente sus condiciones naturales.				
Intereses del Puerto de Supe	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	
1.- Ser considerado dentro del Sistema Portuario Nacional y ser parte de la franja portuaria del Callao 2.- Concesionar la administración a operadores privados y especializados 3.- Promover un cluster económico en la región 4.- Ser el puerto de referencia en cabotaje para la Región Lima y Ancash 5.- Brindar servicios portuarios especiales complementarios a las empresas de la zona 6.- Ser un proveedor de zona de almacenamiento especializado para granel y minerales.	Maximizar la capacidad instalada y rentabilidad esperada de los accionistas para el año 2025, a través de la atención de 8.2 millones de TM de carga a granel y minerales de la franja logística portuaria del Callao, correspondiente a la potencial demanda insatisfecha de la zona de influencia (el Puerto de Supe atiende 0 TM en la actualidad).	Para el año 2018, crecer en infraestructura portuaria a través de la instalación de 2 fajas transportadoras encapsuladas (0 fajas en la actualidad) y la ampliación del muelle de atraque de 300 metros (hoy) a 600 metros, por un costo aproximado de 93.5 millones de dólares, lo cual permitirá iniciar las operaciones de carga a granel y minerales en el Puerto de Supe.	Contar para el año 2019 con un puerto seco con silos verticales y conectados a las fajas transportadoras encapsuladas, en una superficie de 300 hectáreas en La Atarraya (en la actualidad no se cuenta con ningún puerto seco) con la finalidad de brindar un servicio logístico integral en el Puerto de Supe.	Garantizar un retorno de la inversión a los accionistas de 13% en el año 2025 (1.20% en la actualidad), acorde a los rendimientos esperados en el sector.	Brindar servicios de cabotaje en el año 2025 en el Puerto de Supe, el cual representará el 5% del volumen de las mercancías transportadas vía terrestre hacia o desde el norte chico (en la actualidad no se brinda el servicio de cabotaje de carga fraccionada).	
Estrategias Específicas						
1.- Concesionar la operación del Puerto de Supe.	X		X	X	X	
2.- Dotar de equipos y tecnología requerida para la movilización de la carga a granel y minerales y cuidado del medio ambiente.	X	X	X	X		
3.- Establecer una zona intangible para la construcción de un puerto seco destinado al almacenamiento de granel y minerales que serán atendidos en el Puerto de Supe.	X		X	X		
4.- Conformación de la franja portuaria Callao a ser aprobado por Ley, de la cual el Puerto de Supe formará parte.	X			X	X	
5.- Ofrecer permanentemente condiciones de operatividad mediante actividades de dragado y limpieza que garanticen el funcionamiento en condiciones de calidad y seguridad para todos los stakeholders.		X		X		
6.- Mediante la fiscalización de la APN, priorizar en el contrato de concesión la inversión en fajas transportadoras encapsuladas, ampliación y reforzamiento de las defensas del muelle, que garantice el atraque de naves mayores y la movilización de granos y minerales con seguridad medio ambiental.	X		X	X		
7.- Utilizar el cabotaje como un medio de reabastecimiento de productos de primera necesidad en épocas de crisis por fenómenos naturales				X	X	
8.- Dada la limitada extensión de la bahía de Supe para albergar operaciones de un puerto multipropósito, se establecerá en el contrato de concesión la dedicación exclusiva del muelle para el movimiento de granel y minerales.	X			X		

Tabla 42

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Posibilidades competitivas Estrategias Retenidas	Posibilidades Competidor San Martín (Pisco)	Posibilidades Competidor Huacho	Posibilidades Competidor Chimbote	Posibilidades Aliado Callao
E1 Concesionar la operación del Puerto de Supe.	Puerto ya concesionado en el 2014. Se implementará el actual muelle para convertirse en uno de carga multipropósito con la finalidad de atender toda carga general, carga a granel y contenedores de la zona de Ica y alrededores como un alterno al Puerto del Callao.	Actualmente, el puerto se encuentra a cargo de la administración de Enapu S.A, y no existe un plan estratégico de concesionarlo a una empresa privada.	Actualmente, se encuentra bajo la gestión del Gobierno Regional de Ancash. No existen planes de concesionarlo en el corto plazo o mediano plazo.	Este puerto ya ha sido concesionado para todas sus operaciones.
E2 Dotar de equipos y tecnología requerida para la movilización de la carga a granel y minerales y cuidado del medio ambiente.	Se adquirirán 2 grúas móviles y equipos para carga general.	Ante esta estrategia el Puerto de Huacho no planea realizar ninguna acción en el corto y mediano plazo.	Según los objetivos del PDPN no existen planes de implementación de fajas para movimiento de carga a granel en el corto o mediano plazo.	Se planea realizar inversiones para la construcción de una faja subterránea para el transporte de granos.
E3 Establecer una zona intangible para la construcción de un puerto seco destinado al almacenamiento de granel y minerales que serán atendidos en el Puerto de Supe.	Se construirá un patio de carga a granel y para otras cargas contenedorizadas y no contenedorizadas que permitirá atender el movimiento de carga de la zona de Ica y alrededores.	El puerto cuenta con una zona de almacenamiento dentro del cual, hay tres subzonas para saquería de harina de pescado, con un área de 6,427 m ² .	Ya cuenta con un almacén de saquería y contenedores de 14,700 m ² .	Se está evaluando construir un puerto seco; sin embargo, se está evaluando el lugar adecuado para ello y su factibilidad.
E5 Conformación de la franja portuaria Callao a ser aprobado por Ley, de la cual el Puerto de Supe formará parte.	El Puerto de Pisco pertenecerá a la franja portuaria del Callao, para atender la mercadería proveniente y/o con dirección al centro-sur del país.	El Puerto de Huacho no tiene planes de formar parte de la franja portuaria Callao. No se ha evaluado la factibilidad de hacerlo.	El Puerto de Huacho no tiene planes de formar parte de la franja portuaria Callao. No se ha evaluado la factibilidad de hacerlo.	Según los planes actuales, se están evaluando las posibilidades de conformar una franja portuaria, cuyo eje será el Puerto del Callao y los potenciales participantes.
E7 Ofrecer permanentemente condiciones de operatividad mediante actividades de dragado y limpieza que garanticen el funcionamiento en condiciones de calidad y seguridad para todos los stakeholders.	No se realizarán operaciones de cabotaje. El dragado se realizará para permitir el atraque de buques para realizar sus operaciones multipropósitos.	No existen planes para realizar operaciones de cabotaje en el corto o mediano plazo.	No existen planes para realizar operaciones de cabotaje en el corto o mediano plazo.	No existen planes para realizar operaciones de cabotaje a gran escala en el corto o mediano plazo.
E8 Mediante la fiscalización de la APN, priorizar en el contrato de concesión la inversión en fajas transportadoras encapsuladas, ampliación y reforzamiento de las defensas del muelle, que garantice el atraque de naves mayores y la movilización de granos y minerales con seguridad medio ambiental.	El contrato de concesión prioriza que se implemente el muelle actual convirtiéndolo en uno multipropósito y se construya un patio para almacenar carga a granel y otras cargas contenedorizadas.	El puerto se encuentra bajo la administración del Estado, no cuenta con planes de ampliar el muelle, cuenta actualmente con dos muelles de lanchonaje.	El puerto se encuentra bajo la administración del Gobierno Regional de Ancash. No existen planes de concesionarlo en el corto plazo o mediano plazo.	El Puerto ya ha sido concesionado y administra a la fecha tanto carga a granel, contenedores y carga suelta. En los contratos de concesión respectivos, se establecen fechas e importes de inversión a realizar.
E12 Utilizar el cabotaje como un medio de reabastecimiento de productos de primera necesidad en épocas de crisis por fenómenos naturales	No se contempla ningún plan de cabotaje.	No realiza ni planifica realizar operaciones de cabotaje	No se contempla ningún plan de cabotaje.	No se contempla ningún plan de cabotaje.
E13 Dada la limitada extensión de la bahía de Supe para albergar operaciones de un puerto multipropósito, se establecerá en el contrato de concesión la dedicación exclusiva del muelle para el movimiento de granel y minerales.	El Puerto de San Martín movilizará todo tipo de carga, la cual provendrá del movimiento de la industria de la zona de Ica y que se direccionaría a este puerto, en lugar de dirigirse hasta el Puerto del Callao.	Actualmente, el puerto se encuentra a cargo de la administración de Enapu S.A, y no existe un plan estratégico de concesionarlo a una empresa privada.	Actualmente, no se encuentra concesionado. Sus operaciones son de carga multipropósito.	Cada uno de los muelles concesionados tiene un plan de inversiones a realizar por cada tipo de carga, según los acuerdos con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

6.13 Conclusiones

Sobre la base del análisis de factores externos e internos, y teniendo como horizonte a la visión (establecida en el capítulo II), los intereses del Puerto de Supe (establecidos en el capítulo V) y los objetivos a largo plazo (establecidos en el capítulo V), se han determinado las estrategias específicas.

Para la determinación de estas estrategias, se ha completado varias matrices que han permitido identificarlas a través de un proceso ordenado y metódico. Durante este proceso, se han excluido a aquellas de menor relevancia o que ya sea por factores como la falta de consistencia, consonancia, factibilidad o ventaja, no es conveniente llevarlas a cabo durante el horizonte de tiempo establecido para la implementación de nuestras estrategias (10 años, desde el 2015 hasta el 2025). Las estrategias más importantes y que fueron seleccionadas en el proceso son las denominadas “estrategias retenidas”.

Sin embargo, todas aquellas estrategias que fueron identificadas durante el proceso estratégico pero que fueron excluidas, pasaron a formar parte de las estrategias de contingencia. Las estrategias de contingencia son aquellas que no se llevarán a cabo dada las condiciones actuales, pero que podrían ser viables en un futuro. Estas se clasificaron en tres grupos (a) Primer grupo, compuestas por aquellas que fueron excluidas en la Matriz de Rumelt; (b) Segundo grupo, compuestas por aquellas que fueron excluidas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico; y (c) Tercer grupo, compuestas por aquellas que fueron excluidas en la Matriz de Decisión. Las estrategias que se establecieron durante el desarrollo de este capítulo son las siguientes:

Estrategias Retenidas:

E1, Concesionar la operación del Puerto de Supe

E2, Dotar de equipos y tecnología requerida para la movilización de la carga a granel y

minerales y cuidado del medio ambiente.

E3, Establecer una zona intangible para la construcción de un puerto seco destinado al almacenamiento de granel y minerales que serán atendidos en el Puerto de Supe.

E5, Conformación de la franja portuaria Callao a ser aprobado por Ley, de la cual el Puerto de Supe formará parte.

E7, Ofrecer permanentemente condiciones de operatividad mediante actividades de dragado y limpieza que garanticen el funcionamiento en condiciones de calidad y seguridad para todos los stakeholders.

E8, Mediante la fiscalización de la APN, priorizar en el contrato de concesión la inversión en fajas transportadoras encapsuladas, ampliación y reforzamiento de las defensas del muelle, que garantice el atraque de naves mayores y la movilización de granos y minerales con seguridad medio ambiental.

E12, Utilizar el cabotaje como un medio de reabastecimiento de productos de primera necesidad en épocas de crisis por fenómenos naturales.

E13, Dada la limitada extensión de la bahía de Supe para albergar operaciones de un puerto multipropósito, se establecerá en el contrato de concesión la dedicación exclusiva del muelle para el movimiento de granel y minerales. Estrategias de Contingencia:

Estrategias de Contingencia:

E4, Disponer de mayor capacidad para brindar servicios relacionados a la carga y descarga de minerales a través de un muelle adicional.

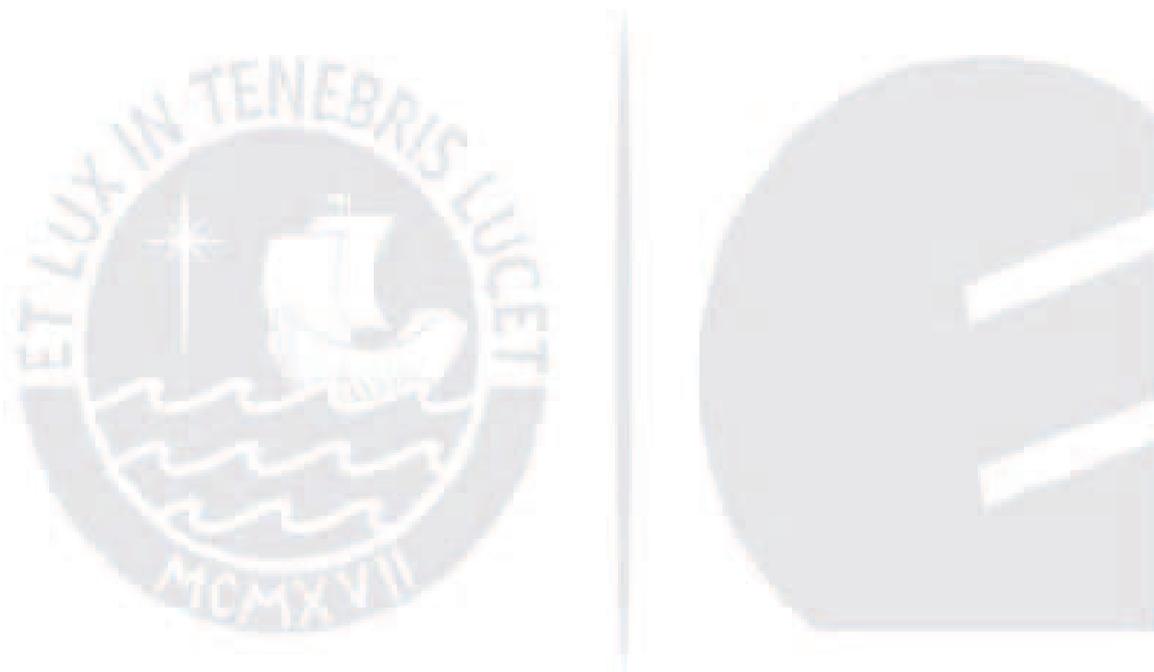
E10, Ejecutar una alianza estratégica con la empresa de Ferrocarril Central Andino para interconectar el Puerto de Supe con el Sistema Ferroviario Central del Perú

E11, Contar con alternativas adicionales de almacenamiento en épocas de crisis por fenómenos naturales.

E6, Asegurar la gestión eficiente del puerto a través de la contratación de profesionales

chinos especializados en gestión portuaria.

E9, Ejecutar una alianza estratégica con la Municipalidad de Supe para proporcionar educación gratuita en operaciones y administración portuaria con la finalidad que sea la comunidad de Supe la primera opción de mano de obra calificada en niveles técnicos y operativos del Puerto de Supe.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de la organización sirven para poner en acción a la gerencia, en el cumplimiento de la misión y visión. Los objetivos de corto plazo o específicos, son aquéllos que sumados a las estrategias correctas coadyuvan en el logro de los objetivos de largo plazo, alcanzando de esta manera los resultados esperados en el plan estratégico. Todos los objetivos deben ser compatibles y contar con una jerarquía que considere tanto los objetivos específicos como los generales, es importante asegurar el desempeño de la organización dentro de los plazos establecidos en dichos objetivos. De la misma manera, es necesario implementar sistemas de medición, evaluación y control del progreso del plan estratégico para asegurar el uso de los recursos, tiempo y desarrollo de las estrategias.

Los objetivos de corto plazo deben tener en consideración las siguientes características: (a) Ser desafiantes, (b) Ser medibles y realistas, (c) Ser cuantitativos y temporales, (d) Ser congruentes, (e) Ser comprensibles y alcanzables, y (f) Ser jerarquizados, a lo largo de todas las áreas de la organización (D'Alessio, 2013)

Los objetivos de corto plazo planteados en el presente trabajo, se detallan a continuación:
OLP1: Maximizar la capacidad instalada y rentabilidad esperada de los accionistas para el año 2025, a través de la atención de 8.2 millones de TM de carga a granel y minerales de la franja logística portuaria del Callao, correspondiente a la potencial demanda insatisfecha de la zona de influencia (el Puerto de Supe atiende 0 TM en la actualidad).

OCP1.1 Crear por Ley en el primer semestre del 2017, el marco institucional que establezca la conformación de la franja logística portuaria del Callao, de la cual será parte el Puerto de Supe, lo cual permitirá dar soporte de manera competitiva a las operaciones de los puertos miembros.

OCP1.2 En el primer semestre del 2017, desarrollar (a cargo de la APN) el estudio de

pre-factibilidad técnica y económica para llevar a cabo el proyecto de concesión del Puerto de Supe para manejo de carga a granel y minerales.

OCP1.3 Iniciar el proceso de licitación que llevará a cabo el proyecto de concesión del Puerto de Supe, en el segundo semestre del 2017, con la finalidad de seleccionar al operador portuario.

OCP1.4 Suscribir el contrato de concesión del puerto de Supe en el primer trimestre del 2018, el cual permitirá atender la potencial demanda insatisfecha en la carga de granos y minerales de las regiones Lima y Ancash.

OCP1.5 En el segundo semestre del 2018, realizar la instalación de un sistema de información integrado para la administración en línea de las operaciones del puerto.

OCP1.6 En el cuarto trimestre del 2018, construir una vía de acceso que conecte el puerto con la Carretera Panamericana Norte (labor a cargo del gobierno regional de Supe, con la aprobación previa del Ministerio de Transportes y Comunicaciones), lo cual permitirá asegurar el tránsito de ingreso y salida hacia el Puerto de Supe.

OCP1.7 En el segundo semestre del 2018, licitar la compra y construcción de las dos fajas transportadoras (por un costo aproximado de 80 millones de dólares), con la finalidad de asegurar que el proceso de compra se lleve a cabo en las mejores condiciones.

OCP1.8 En el segundo semestre del 2018, desarrollar el programa anual de capacitación en operaciones portuarias, en coordinación con la APN y la Municipalidad de Supe, lo que permitirá fomentar la disponibilidad de mano de obra calificada cuando se inicien las operaciones del puerto.

OCP1.9 En el primer trimestre del 2019, hacer de conocimiento público, las tarifas que se facturarán por cada uno de los servicios que brindará el puerto.

OCP1.10 Fomentar el uso de puerto en la zona de influencia a través de ferias y *workshops* con ADEX, Sociedad Nacional de Industrias, gremios de transportistas, Cámaras de

Comercio, Pro-Inversión, Gobierno Regional de Lima y Ancash, y Gobiernos Locales en el primer trimestre del 2019.

OCP1.11 En el año 2019, movilizar como mínimo 3.5 millones de TM de carga a granel y minerales en operaciones de carga y descarga logrando el nivel mínimo de uso de la capacidad instalada con rentabilidad a los accionistas del Puerto de Supe.

OCP1.12 En el segundo semestre del 2021, lograr la Certificación ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad), 14001 (Sistema de Gestión Ambiental), 18001 (Sistema de gestión de la seguridad y la salud) y 28000 (Gestión de la Cadena de Suministro), para asegurar los estándares internacionales de calidad y manejo seguro de las operaciones portuarias.

OCP1.13 Para el año 2025, atender 8.2 millones de TM de movimientos de carga a granel y minerales de la franja portuaria del Callao, que corresponderá a la potencial demanda insatisfecha de la región Lima y Ancash a esa fecha.

OLP2: Para el año 2018, crecer en infraestructura portuaria a través de la instalación de 2 fajas transportadoras encapsuladas (0 fajas en la actualidad) y la ampliación del muelle de atraque de 300 metros (hoy) a 600 metros, por un costo aproximado de 93.5 millones de dólares, lo cual permitirá iniciar las operaciones de carga a granel y minerales en el Puerto de Supe.

OCP2.1 Llevar a cabo en el cuarto trimestre del 2018, la ampliación del muelle de atraque de 300 a 600 metros, por un costo aproximado de 13.5 millones de dólares, cuyo costo será asumido por el concesionario del puerto, lo cual permitirá asegurar el inicio de las operaciones portuarias contando con la infraestructura requerida.

OCP2.2 En el cuarto trimestre del 2018, adquirir la maquinaria y equipo necesaria para llevar a cabo los servicios logísticos y de cabotaje (a cargo del concesionario del Puerto), que consistirán en una grúa para la manipulación de carga a granel, tres cargadores frontales, tres montacargas, dos bombas de conducción, dos eslingas de tambores, 2 balanzas y 2 camiones.

OCP2.3 Instalar dos fajas transportadoras encapsuladas (una aérea y otra subterránea) en el primer trimestre del 2019, con la finalidad de poder lograr movilizar la carga a granel y minerales de una forma segura y con cuidado del medio ambiente (actividad que se encontrará a cargo del concesionario del puerto).

OLP3: Contar para el año 2019 con un puerto seco con silos verticales y conectados a las fajas transportadoras encapsuladas, en una superficie de 300 hectáreas en La Atarraya (en la actualidad no se cuenta con ningún puerto seco) con la finalidad de brindar un servicio logístico integral en el Puerto de Supe.

OCP3.1 En el cuarto trimestre del 2016, declarar como zona intangible las tierras de La Atarraya y la zona que conecta La Atarraya con el puerto, con la finalidad de disponer del área necesaria para la construcción del puerto seco en Supe que constará de 300 hectáreas.

OCP3.2 Puesta en marcha del puerto seco en el cuarto trimestre del 2018, con 200 hectáreas de superficie de almacenaje para carga a granel y minerales, 100 hectáreas para carga fraccionada, y los ocho silos verticales que permitirán almacenar hasta 16 millones de TM de granel por un costo aproximado de 50 millones de dólares (actividad a cargo del concesionario).

OCP3.3 En el primer trimestre del 2019, contratar personal técnico y operativo calificado para laborar en el puerto seco.

OLP4: Garantizar un retorno de la inversión a los accionistas de 13% en el año 2025 (1.20% en la actualidad), acorde a los rendimientos esperados en el sector.

OCP4.1 A efectos de garantizar una operación rentable para el Puerto de Supe, en el año 2019, se alcanzará un EBITDA de 9.5 millones de dólares.

OCP4.2 Para asegurar la sostenibilidad de la inversión en el Puerto de Supe, en el año 2025, el EBITDA será de 19 millones de dólares.

OCP4.3 Para fortalecer la presencia en el mercado, desde el año 2020, el incremento del nivel

de operaciones de carga y descarga de granos y minerales del Puerto de Supe alcanzará como mínimo 700,000 toneladas métricas por año.

OCP4.4 Para garantizar el cumplimiento de las cláusulas del Contrato de Concesión referidas a los niveles de inversión, en el 2018, las inversiones realizadas en infraestructura y mejoras del Puerto de Supe, ascenderán a 145 millones de dólares.

OCP4.5 Para asegurar la solidez financiera del Puerto de Supe, en el año 2025, el nivel de endeudamiento se reducirá a 3 veces.

OCP4.6 En el año 2025, la rentabilidad de los accionistas alcanzará una tasa de 13%, con la cual se alcanzará la atractividad financiera del Puerto de Supe.

OLP5: Brindar servicios de cabotaje en el año 2025 en el Puerto de Supe, el cual representará el 5% del volumen de las mercancías transportadas vía terrestre hacia o desde el norte chico (en la actualidad no se brinda el servicio de cabotaje de carga fraccionada).

OCP5.1 Para disponer oportunamente de los dos primeros tramos del muelle en el que se brindará el servicio de cabotaje, para el tercer trimestre del 2018, se habrán ejecutado las obras de dragado hasta una profundidad de 16 metros por un costo aproximado de 1.3 millones de dólares.

OCP5.2 En el cuarto trimestre del 2018, se habrán realizado las habilitaciones de la zona adyacente al puerto para ser utilizado como zona de resguardo temporal de carga fraccionada.

OCP5.3 Para dar inicio a las operaciones, en el primer trimestre del 2019, se publicarán las tarifas que se facturarán por el servicio de cabotaje que brindará el Puerto de Supe.

OCP5.4 Para fomentar el desarrollo de las operaciones de cabotaje de mercaderías, en el cuarto trimestre del 2019, se realizará un convenio con los productores de la zona de influencia para el transporte de su mercancía desde el Puerto de Supe a otros destinos locales a través del cabotaje.

OCP5.5 Para contar con un plan de comunicación de los servicios de cabotaje que brindará

el Puerto de Supe, en el primer trimestre del 2019, se llevarán a cabo reuniones de coordinación con ADEX, Sociedad Nacional de Industrias, gremio de transportistas, Cámaras de Comercio, Pro-Inversión, Gobierno Regional de Lima y Ancash, y los Gobiernos Locales.

OCP5.6 En el año 2025, atender a través de servicios de cabotaje el 5% de las mercancías transportadas hacia o desde el norte chico (Región Lima y Ancash).

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

El plan estratégico requiere el uso de recursos para la ejecución de los objetivos de corto plazo, sin embargo, es necesario hacer una asignación eficiente de los mismos, buscando obtener los mejores resultados con el uso de la menor cantidad de dichos recursos. Estos se pueden considerar como los ingredientes con los que requiere contar la organización a fin de dar cumplimiento a las estrategias planteadas. Los recursos a tener en cuenta serán de orden financiero, físicos, humanos y tecnológicos, en la Tabla 43 se aprecian los recursos necesarios para cada OCP del Puerto de Supe según su clasificación en las 7M.

El plan estratégico aplicado requiere del uso de recursos para la ejecución de cada uno de los objetivos de corto plazo, que permitirán a su vez, el logro de los objetivos de largo plazo, y en consecuencia, de poder alcanzar la visión esperada. Sin embargo, para ser exitoso en este proceso, es necesario hacer una asignación eficiente de los recursos a utilizar, buscando obtener los mejores resultados con el uso de la menor cantidad de los mismos. Estos se pueden considerar como los ingredientes con los que requiere contar la organización a fin de dar cumplimiento a las estrategias planteadas. Los recursos a tener en cuenta deberán abarcar tanto aspectos de orden financiero, físicos, humanos y tecnológicos.

En la Tabla 43 se puede apreciar los recursos necesarios para cada uno de los OCP determinados para el cumplimiento de los OLPs del Puerto de Supe. Como se puede observar en esta tabla, se han establecido 18 OCPs para el cumplimiento del OLP1, seis OCPs , para el OLP2, siete OCPs para el OLP3, nueve OCPs del OLP4 y 5 OCPs OLP5. .

Tabla 43

Recursos asignados a los OCP

	MATERIALES	MANO DE OBRA	MAQUINARIA	MÉTODOS	MEDIO AMBIENTE	MENTALIDAD	MONEDA
OLP1				Creación del marco institucional para la creación del eje portuario		Cultura organizacional con objetivos comunes como "eje Portuario"	
	OCP1.1						
	OCP1.2	Equipo técnico especializado		Estudio de pre factibilidad técnica y económica			Fondos de financiación para el estudio
	OCP1.3			Lanzamiento de licitación y/o concurso publico			Fondos para la contratación de la empresa constructora de las fajas
	OCP1.4						
	OCP1.5	Equipos de cómputo y tecnología de comunicación	Personal especializado para el manejo de los sistemas	Procedimientos y guías/manuales de usuario de los sistemas.		Incentivar el uso de la tecnología como fuente de modernización y mejora de niveles de servicio al cliente	Fondos necesario para la adquisición
	OCP1.6	Materiales de construcción necesarios para la obra de asfaltado de pista		Contratación de empresa constructora			Fondos para la contratación de la empresa constructora
	OCP1.7			Lanzamiento de licitación y/o concurso publico			Fondos para la contratación de la empresa constructora de las fajas
	OCP1.8	Personal especializado para capacitar en operaciones portuarias		Firma de acuerdo con la municipalidad de supe		Fomentar en la comunidad de supe la cultura de la capacitación y trabajo portuario	
	OCP1.9			Diseño de sistema tarifario			
	OCP1.10			Búsqueda de acuerdos con empresas e instituciones vinculadas			
	OCP1.11	Fajas Transportadoras encapsuladas, una grúa para manipulación de carga a granel, tres cargadores frontales, tres montacargas, dos bombas de conducción, dos eslingas de tambores, 2 balanzas y 2 camiones	Personal técnico y operativo	Maquinaria operativa en puerto (grúas, fajas, balanzas, cargadores) aun no utilizadas a su máxima capacidad	Procedimientos, manuales y guías ya implementadas		Fondo para pago de servicios y remuneraciones
	OCP1.12			Implementación de todas las certificaciones: ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad), 14001 (Sistema de Gestión Ambiental), 18001 (Sistema de gestión de la seguridad y la salud) y 28000 (Gestión de la Cadena de Suministro) comprometidas en el puerto.		Activa participación y compromiso del personal con la cultura de la calidad y servicio, cuidado del medio ambiente y responsabilidad social	Fondos para el pago de los derechos y auditorias para certificaciones
	OCP1.13	Utilización de suministros diversos para los distintos servicios y operaciones	Personal técnico y operativo	Incremento gradual de la capacidad de uso de la maquinaria operativa en puerto (grúas, fajas, balanzas, cargadores) aun no utilizadas a su máxima capacidad	Procedimientos, manuales y guías ya implementadas		Fondo para pago de servicios y remuneraciones
OLP2				Lanzamiento de licitación y/o concurso público			Fondos para la contratación de la empresa constructora de la ampliación del muelle
	OCP2.1						Fondos para la compra de maquinaria y equipo
	OCP2.2						
	OCP2.3	Personal calificado para la instalación de fajas					
OLP3				Declaración de zona intangible por parte del estado.			
	OCP3.1						
	OCP3.2	Materiales de construcción	Mano de obra subcontratada por la constructora	Contratato con empresa constructora	Programas de protección y cuidado del medio ambiente activos durante la construcción del puerto seco	Incentivar el uso de los servicios logísticos complementarios como el puerto seco	Fondos de 50 Millones de dólares para la contratación de la empresa constructora de la obra
	OCP3.3			Lanzamiento de concurso público para cubrir las plazas ofrecidas	Incentivar la participación de la comunidad en recuperación de la operaciones portuarias de Supe		Fondos para la contratación de mano de obra calificada
OLP4				Plan comercial, Plan operativo y Plan de inversiones y financiamiento			
	OCP 4.1						
	OCP 4.2			Plan comercial, Plan operativo y Plan de inversiones y financiamiento			
	OCP 4.3			Plan comercial			
	OCP 4.4			Plan de inversiones			
	OCP 4.5			Plan de financiamiento			
	OCP 4.6			Plan comercial, Plan operativo y Plan de inversiones y financiamiento			
OLP5				Contratación de empresa constructora a cargo del dragado del primer y segundo tramo del muelle			Fondos de 1.3 Millones de dólares para la contratación de la empresa constructora a cargo del dragado del primer y segundo tramo del muelle.
	OCP5.1						
	OCP5.2			Contratación de empresa constructora a cargo de la habilitación de la zona de resguardo temporal			Fondos para la contratación de la empresa constructora a cargo de la habilitación de la zona de resguardo temporal.
	OCP5.3			Diseño de sistema tarifario			
	OCP5.4			Acuerdo con los productores locales		Trabajo colaborativo y participativo con la zona de influencia	
	OCP5.5			Búsqueda de acuerdos con empresas e instituciones vinculadas			
	OCP5.6						Fondos para la implementación de las obras de acondicionamiento del muelle y zona de almacenaje.
				Estudio del sistema nacional de cabotaje		Voluntad política y técnica.	

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas orientan las estrategias hacia el logro de la visión, pueden acompañar a una o varias estrategias; son las reglas de juego de la organización que establecen el marco de acción de las gerencias, estas deben contar con un grado de jerarquía según su nivel de impacto y son transversales a las áreas y procesos. Su aplicación en cada momento del accionar en todos los niveles de la organización debe estar garantizada, de manera tal, que la forma de operar de cada empleado y/o gerente se encuentren alineados a los principios y valores de la organización, esto se materializa a través de una serie de reglas, prácticas, metodologías y procedimientos, las cuales deben guardar una consistencia entre sí.

A continuación, se presentan las políticas establecidas en la tabla siguiente:

Tabla 44 *Políticas y Estrategias*
Políticas y estrategias

Políticas	Estrategias												
	E1	E2	E3	E5	E7	E8	E12	E13	E4	E10	E11	E6	E9
Promover el crecimiento sostenible a través de la responsabilidad social empresarial.		X		X		X							X
Brindar servicios de alto nivel de seguridad tanto para las mercancías movilizadas como para las personas.		X	X		X	X			X	X			
Utilizar la mejor tecnología disponible		X	X			X							
Predisposición al cambio	X	X	X	X		X		X		X		X	X
Orientación al interés público				X		X	X			X	X		X
Búsqueda permanente de Calidad en la implementación y aplicación efectiva de estrategias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mejorar e incentivar la relación ciudad-puerto.	X		X		X	X	X			X	X		X
Promoción permanente de los servicios del puerto.	X		X	X	X		X		X	X	X		X
Buscar la maximización de la rentabilidad para los accionistas (labor a cargo del concesionario).	X		X	X	X		X	X		X	X		
Captar y retener el mejor talento asegurando su desarrollo personal y profesional.												X	X
Manejo de indicadores de gestión.	X	X	X			X	X						X
Comunicación efectiva y política de puertas abiertas.	X					X						X	
Apertura a la supervisión y control de los resultados.	X					X							
Valorar la innovación a todo nivel.	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X

7.4 Estructura de la Organización

La estructura organizacional es una de las principales herramientas que tiene la alta gerencia para asegurar la implementación de las estrategias exitosamente y con ellas el logro de los objetivos de corto y largo plazo planteados en el plan estratégico. Mediante la estructura planteada se espera conducir al Puerto de Supe hacia la implementación de las estrategias, de la mano con las políticas planteadas. Dicha estructura corresponde a los requerimientos de competitividad y liderazgo que en el sector portuario ya son estándares. No se pueden implementar las nuevas estrategias con la estructura organizacional actual, es necesario contar con una estructura ajustada a la realidad y necesidades del Puerto de Supe. Se busca mantener una estructura alineada a la que mantiene APM Terminals asegurando el estándar internacional pero con especialización en el sector granelero que es uno de los objetivos de largo plazo claves para esta organización.

Si bien el puerto busca a través de sus estrategias y objetivos de corto y largo plazo alcanzar el desarrollo a través de la concesión se mantendrá la figura de Auditor interno así como el Asesor legal, quienes se encargarán de fiscalizar el cumplimiento de la reglamentación vigente al sector portuario en especial lo que atañe al cumplimiento de normas legales del cuidado del medio ambiente así como de la normativa ISO que se espera mantener a través de la consecución de estas certificaciones. El equipo de liderazgo estará conformado por cinco gerencias: Administración y finanzas, Comercialización, Ingeniería, Operaciones y Logística, dentro de las cuales se cuenta con sub áreas definidas, así se considera que no solo se trata de una organización jerarquizada sino también con funciones ordenadas y descentralizadas. Cada gerencia cuenta con distintas jefaturas, así la Gerencia de administración y finanzas se ha subdividido en las jefaturas de Administración, Finanzas, Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería y Sistemas, por otro lado, la Gerencia de comercialización cuenta con las jefaturas de Servicio al cliente e Imagen institucional,

además la Gerencia de Ingeniería cuenta con las jefaturas de Infraestructura, Proyectos y Obras, la Gerencia de Operaciones con las jefaturas de Tráfico Marítimo, Seguridad, Maniobras y Cabotaje y por último la Gerencia de Logística cuenta con las jefaturas de Almacenes y Compras.

A continuación, se muestra en la Figura 26 la estructura propuesta para el Puerto de Supe.

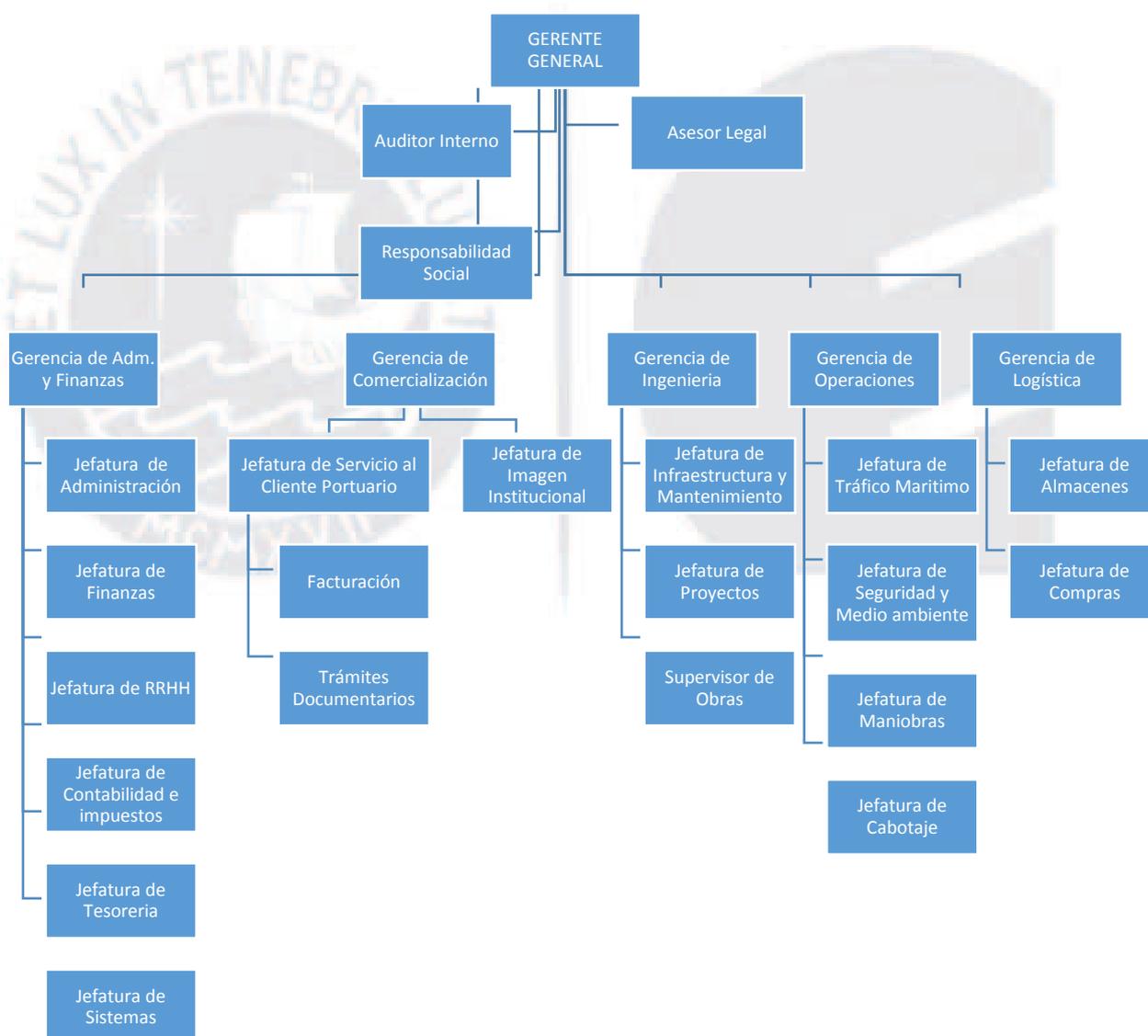


Figura 26. Organigrama propuesto para el puerto de Supe.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En la actualidad, las organizaciones deben jugar un papel más activo en la resolución de los retos que plantea alcanzar un desarrollo económico, social y ambiental de carácter sostenible. El puerto de Supe orientará el desarrollo y el manejo de las operaciones en el marco de la responsabilidad social como uno de sus principales pilares. El área de Responsabilidad Social es clave en su función de soporte para la organización, velando por que todos los nuevos proyectos se manejen de forma responsable, ética y cuidadosa, sobretodo y de manera especial, en la relación ciudad-puerto.

La generación de valor, el cuidado del medio ambiente y la infraestructura serán los tres pilares principales sobre los que el puerto de Supe orientará sus estrategias correspondientes a la responsabilidad social.

En el pilar de generación de valor, la administración del puerto buscará ejecutar y promover proyectos que beneficien económicamente a la localidad en su conjunto, por ejemplo, la activación del servicio de cabotaje, el cual incentivará el comercio de la región hacia otras latitudes y fomentará la creación de clústeres, permitiendo que la zona tome nuevos impulsos y desarrolle distintas actividades. La creación de alianzas estratégicas con las autoridades locales para el desarrollo de la actividad educativa especializada en operaciones portuarias, preparando a las generaciones futuras para que presten sus servicios en el puerto, adicionalmente se fomentarán programas de nutrición y salud para la población infantil de menores recursos buscando mejorar la calidad de vida del poblador de Supe.

En el cuidado del medio ambiente, el puerto invertirá en tecnología a través de la construcción de dos fajas transportadoras encapsuladas que permitirán un manejo seguro en gráneles de minerales acorde con los estándares internacionales exigidos, incluyendo el almacenaje aislado en el puerto seco con un manejo hermético que evitará la contaminación por plomo y otros metales. Se enfatizará en la obtención de certificaciones ISO, así como en

las actividades de monitoreo ambiental tales como, calidad del aire, ruido, sedimentos marinos, y evaluación biológica de la fauna en el área de influencia. Adicionalmente se manejará el reciclaje de residuos de las operaciones del puerto, generando un valor económico, social y ambiental en beneficio de la comunidad. La reducción en el uso de combustibles derivados de petróleo, los cuales serán reemplazados por energía eléctrica o gas natural, será otra de las contribuciones del puerto a la comunidad.

El puerto tendrá también un rol auspiciador con la comunidad a través de la construcción de instalaciones de salud pública. Se realizará una alianza estratégica con la empresa Ferrocarril Central Andino para que llegue hasta Supe y con ello se abran nuevas opciones al comercio e integración con otras regiones. El auspicio en la construcción de aulas de capacitación que utilizará la Municipalidad de Supe para el instituto tecnológico propuesto, centrado principalmente en una fase inicial para la formación de mano de obra calificada en operaciones portuarias.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Los Recursos Humanos representan un pilar estratégico dentro de la estructura del puerto de Supe, es a través de ellos y en la ejecución de sus funciones que se lograrán los objetivos de corto y largo plazo, de la misma manera que permitirá desarrollar una cultura organizacional acorde con los retos que el puerto de Supe asumirá. Será necesario en este escenario, que la gestión de los Recursos Humanos busque mantener un equilibrio entre la dimensión económica-financiera del puerto y la dimensión social en la búsqueda de los resultados.

El área de Recursos Humanos será responsable de integrar las actividades de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y movimientos de personal de tal manera que genere un ambiente de evaluación constante que cumpla con las expectativas profesionales, personales y de servicio a la comunidad vinculada siempre en concordancia

con la misión, visión y los valores de la organización.

En la actualidad, el puerto de Supe presenta una situación deficitaria en la gestión del recurso humano, conformado por un pequeño grupo de personal para el desarrollo de las operaciones portuarias básicas sin ningún plan de capacitación y desarrollo, dependiente totalmente de la oficina central de ENAPU en Lima y sin ninguna relación con la realidad de la comunidad.

El modelo de gestión por competencias propone herramientas para determinar, medir y dar seguimiento a las capacidades, conocimientos y actitudes del recurso humano que formará parte de la estructura del puerto de Supe, diametralmente opuesto a la realidad actual, este modelo promueve que las personas colaboren, cooperen y actúen en equipo, elevando el grado de satisfacción. El recurso humano del puerto de Supe deberá contar con ciertos elementos comunes como liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo que los integren adecuadamente en las actividades y operaciones del puerto. De acuerdo a sus funciones, el recurso humano puede dividirse en ejecutivo y operativo, desde la parte ejecutiva corresponderá definir las estrategias adecuadas como parte de la franja logística portuaria del Callao, fomentando los cambios y estableciendo las requerimientos necesarios para cumplir con los objetivos de manera responsable, realista y sin perder el enfoque en la relación con la comunidad y sus posibles impactos; desde la parte operativa, corresponderá cumplir con las políticas y procedimientos establecidos, con el convencimiento que su trabajo ayudará a cumplir las metas. Todos los elementos mencionados se fusionan para manejar eficientemente el cambio y la transformación en los distintos procesos portuarios con visión de largo plazo y sostenibilidad. La gestión del recurso humano requiere no sólo procesos y políticas funcionales claras que a través de la evaluación y la medición permita conocer si se están logrando las metas trazadas, también implica estimular al personal para que logre un mejor rendimiento, esto es motivación, a través de ella, se obtendrá mejores niveles de

desempeño, productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso. Sin embargo, el principal fin es lograr personal con un alto grado de satisfacción y en consecuencia motivados, con la capacidad de transmitirla a otros y ofrecer un mejor servicio.

La estrategia de contratar a profesionales especializados en gestión portuaria con la finalidad de reducir la falta de gestión técnica y gerencial por parte de ENAPU así como la falta de mano de obra calificada y beneficiándose de las buenas relaciones comerciales con otros países y organizaciones, permitiría al puerto de Supe contar con recursos humanos de amplia experiencia, conocimientos y apertura para implementar nuevas formas de gestión, que sirvan como un agente de cambio y una escuela para las administraciones siguientes, replicando o modificando experiencias de otros puertos para elevar su competitividad y eficiencia. La transmisión de conocimiento puede convertirse en una ventaja para la administración y generar mejores expectativas para la organización, así como nuevas relaciones en la integración con la comunidad, algo que, en definitiva, la realidad de hoy en el puerto de Supe no muestra.

Ejecutar una alianza estratégica con la Municipalidad de Supe para proporcionar educación gratuita en operaciones y administración portuaria con la finalidad que sea la comunidad de Supe la primera opción de mano de obra calificada en niveles técnicos y operativos del puerto es otra estrategia que tiene un gran impacto sobre la gestión de los recursos humanos y también como el compromiso, la identificación y pertenencia con la organización pueden ser factores que eleven la motivación.

7.7 Gestión del Cambio

La administración temporal del Puerto de Supe, se encuentra a cargo de ENAPU, entidad que no considera cambios significativos ni inversiones relevantes en este puerto sino sólo en aquellos puertos que a su consideración poseen mayor relevancia, en este escenario, la propuesta estratégica propone un cambio en el modelo de la administración del puerto

orientada hacia la concesión, convirtiendo al Puerto de Supe en un negocio atractivo para la inversión privada, explotando las potencialidades identificadas. La concesión transformará la relación ciudad-puerto, promoviendo un proceso de adaptación con la comunidad. Desde un punto de vista interno, la concesión generará cambios desde la gerencia, impulsará la integración y compromiso de la mano de obra técnica y operativa para que participe activamente en el logro de los resultados y en la nueva forma de gestión del puerto.

En cuanto al área de operaciones, la capacitación del personal es un factor clave de la gestión del cambio, habrá que enfrentar un reto hacia la adaptación a las nuevas tecnologías, que en la actualidad no son utilizadas en el puerto, por ejemplo, el uso de las fajas transportadoras y aquellos procesos de responsabilidad y cuidado del medio ambiente. Realizar un *benchmarking* constante con instalaciones portuarias de primer nivel permitirá implementar tecnologías, procedimientos y acciones vinculadas que transformen al puerto y a la franja logística portuaria en una referencia de la región, todas estas acciones se encontrarán a cargo de la empresa concesionaria. En cuanto al tema de infraestructura, el puerto de Supe ha sido considerado como un puerto de menor importancia, sin planes de desarrollo e inversiones relevantes, servicios de mantenimiento escasos y una gestión pobre de sus equipos y maquinarias, el cambio a través de la concesión impulsará un cambio significativo que transforme su reputación a nivel de puertos nacionales, la especialización en el manejo de carga a granel, demandará también nuevas inversiones en infraestructura que serán implementadas según el plan.

Los cambios demandarán que una clave para el desarrollo y la especialización sea el compartir de conocimiento y la transferencia de información de manera oportuna para la toma de decisiones y mejora en el desempeño a través de indicadores de gestión, logrando establecer nuevos parámetros e índices de performance que en comparación con la realidad de hoy, son pobres y prácticamente inexistentes. La implementación de una nueva cultura

organizacional, en donde se comunique e informe cuales son los objetivos de corto plazo y cuáles serán las estrategias a adoptar para llegar a los objetivos de largo plazo es una evidencia en busca de lograr el compromiso de los colaboradores de todos los niveles.

El uso de la tecnología y la comunicación constituyen herramientas imprescindibles para el cambio deseado, es necesario acceder a plataformas para que los clientes y usuarios puedan realizar sus operaciones de manera confiable y transparente así como integrarse eficientemente a los recursos disponibles en la franja logística portuaria del Callao.

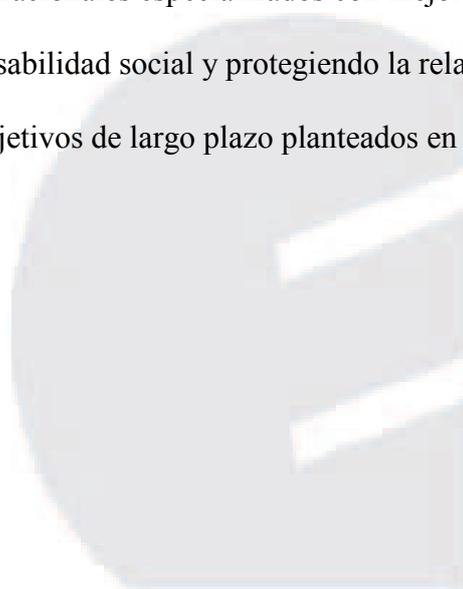
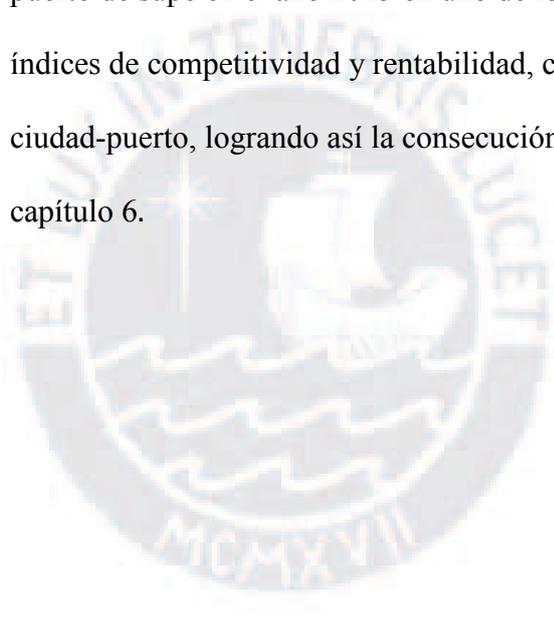
Una de las principales propuestas dentro del plan estratégico para el puerto de Supe, plantea la conformación de la franja logística portuaria del Callao conformada por los puertos del Callao, Supe, Chancay, Pisco y todos aquellos que sumen en el objetivo de crear un *hub* estratégico en la zona del Pacífico Sur, que colaboren y se integren bajo un interés común y no en una situación de competencia ni sustitución, buscando especializar los servicios y alcanzar de forma más eficaz las metas comerciales de crecimiento y desarrollo de la región.

7.8 Conclusiones

El proceso de implementación estratégica para el puerto de Supe, apuesta a dos años iniciales muy intensos en los que se deberá formar un franja logística portuaria concepto que no ha sido explorado en el sistema portuario peruano, pero que será el marco para la ejecución de las estrategias y objetivos de corto plazo, deberá firmarse un acuerdo con uno de los operadores de puertos más grandes del país APM Terminals, el puerto debe lograr convertirse en una opción rentable para este operador siendo su mejor alternativa al mercado de minerales que quiere seguir atendiendo pero que muestra algunas limitantes de tipo legal y contractual por la aparición en escena de Transportadora Callao, es así, que con la finalidad de lograr una mayor atractividad del puerto, en términos de rentabilidad, se proyecta un total de ingresos por ventas para el año 2025 de 76,036,001 en dólares americanos, con un margen operativo de 29%, lo cual puede reflejarse en la tabla X.1 referida a las Proyecciones de

ventas y costos del Puerto de Supe por 30 años y que se encuentra en el Apéndice X. En los siguientes años, se consolidará la operación con la inversión en tecnología e infraestructura, finalmente con los servicios complementarios de puerto seco y cabotaje se lograrán los objetivos de corto plazo claves para alcanzar el nivel de competitividad deseada como puerto especializado en carga a granel.

Finalmente, con una estructura ajustada a las necesidades de la nueva organización y siguiendo la línea del operador, y con un manejo del cambio eficaz se logrará posicionar al puerto de supe en el año 2025 en uno de los puertos nacionales especializados con mejores índices de competitividad y rentabilidad, con responsabilidad social y protegiendo la relación ciudad-puerto, logrando así la consecución de los objetivos de largo plazo planteados en el capítulo 6.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El proceso de evaluación estratégica en la organización debe ser constante, sumamente crítico e iterativo. Es necesario tener en consideración cuál es el proceso de gestión de la organización, identificar apropiadamente cuáles son los factores de éxito, así como revisar y cuestionar constantemente si los objetivos, políticas y estructuras establecidas mantienen vigencia para la consecución de la visión del plan estratégico.

De acuerdo con D'Alessio (2013), todo proceso de evaluación debe contar con un análisis gerencial sobre las expectativas, sobre los supuestos asumidos y sobre aquellos cambios que generen nuevos escenarios en áreas tales como tecnología, medioambiente, oferta y demanda, regulaciones de orden legal, etc; luego es necesario realizar una revisión de los objetivos, valores y las matrices EFE y EFI fundamentalmente, para finalmente de manera creativa proponer y desarrollar alternativas y criterios de evaluación. La objetividad, el pensamiento y análisis crítico, la apertura al cambio y la toma de decisiones son características esenciales con las que debe contar la gerencia durante el proceso de evaluación, tratando de alinear constantemente esfuerzos y recursos en el logro de los objetivos de corto plazo que ayudaran a conseguir los objetivos de largo plazo para obtener finalmente el resultado deseado en el plan estratégico.

8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado, es una herramienta para medir la *performance* del proceso estratégico de la organización, fue inventado por Kaplan y Norton en el año 2001, básicamente busca evaluar cuáles son las brechas existentes entre lo que se desea hacer y lo que realmente se hace a través de cuatro dimensiones: (a) Satisfacción de los accionistas; (b) satisfacción de los clientes; (c) Procesos productivos diseñados bajo la relación calidad/costo y (d) Empleados motivados y preparados (D'Alessio, 2013).

El Tablero de Control Balanceado permite obtener una visibilidad integral de la

organización a través de los resultados estratégicos enmarcados dentro de las cuatro dimensiones que a su vez consideran cuatro perspectivas de evaluación: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje Interno

En esta perspectiva, la pregunta clave es: ¿Cómo debe el puerto de Supe aprender y mejorar para alcanzar la visión? De acuerdo a Kaplan y Norton (2001), la satisfacción de la fuerza laboral; la retención de la fuerza operacional; la productividad de la fuerza operacional; la capacidad de los sistemas de información y comunicaciones y la capacidad de los sistemas facilitadores son medidas a utilizar para evaluar la consecución de los objetivos.

8.1.2 Procesos

Dentro de esta perspectiva, las preguntas claves son: ¿Cómo el puerto de Supe va a satisfacer a sus clientes?, ¿En qué procesos se debe ser excelente? Se busca la mejora continua de las operaciones de la organización a través de medidas como el régimen de innovaciones, servicio postventa, eficiencia operacional con procesos productivos eficientes, medidas de calidad, de producción y mermas, así como el tiempo de los ciclos.

8.1.3. Clientes

A través de esta perspectiva, las medidas a utilizar deben responder a las preguntas claves: ¿Cómo el puerto de Supe debe mirar a sus clientes?, ¿Qué debe hacer para que utilicen sus servicios?, mide el beneficio alcanzado por los consumidores a través de la participación de mercado, retención de los clientes y consumidores, captación de nuevos clientes y consumidores, así como la rentabilidad por cliente y consumidor.

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva mide los beneficios económicos y financieros orientados especialmente hacia los inversionistas en el puerto de Supe bajo la pregunta clave: ¿Cuál es la situación de los inversionistas?, las medidas a evaluar son el retorno sobre el uso del

patrimonio (ROE), retorno sobre las ventas (ROS), ingresos por empleado, rentabilidad por proyecto, análisis del punto de equilibrio, flujo de caja y el retorno financiero.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

A continuación, se presenta el Tablero de Control de Balanceado para el puerto de Supe. Este tablero presenta las cuatro perspectivas descritas en el acápite 8.1.

8.3 Conclusiones

El proceso de evaluación y control a través del Tablero de Control Balanceado en el Puerto de Supe es esencial y de suma importancia para poder realizar un control adecuado del cumplimiento de los objetivos de corto plazo. Este tablero corresponde a un conjunto de actividades que se ejecutan de manera permanente durante todo el proceso estratégico, permitiendo identificar las brechas existentes entre lo planeado y ejecutado, implementado los cambios que se requieran para alinearse nuevamente con el plan estratégico.

La utilidad de esta herramienta se basa principalmente en que, ante la aparición de nuevos escenarios, el Puerto de Supe posea la capacidad de medir y comparar rápidamente los resultados, aplicar sus planes de contingencia o modificar sus estrategias para el logro de los objetivos de corto plazo a través del uso de indicadores, que lleven hacia los objetivos de largo plazo y hacia la visión. Para efectos de poder realizar una identificación de los objetivos de corto plazo según su grado de importancia y aporte para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, se han clasificado los mismos en cuatro perspectivas que abarcan desde los aspectos de aprendizaje interno, procesos, clientes hasta los aspectos financieros.

La objetividad y el análisis crítico son esenciales para evaluar las cuatro dimensiones de los resultados estratégicos: (a) Satisfacción de los accionistas; (b) Satisfacción de los clientes; (c) Procesos productivos; y (d) Empleados motivados y preparados, que el Tablero de Control Balanceado o Integral propugna, convirtiéndose en un factor de éxito del plan estratégico.

Tabla 45

Tablero de control balanceado del puerto de Supe

Objetivos	Descripción	Indicadores	Unidades	Perspectiva
OCP1.1	Crear por Ley en el primer semestre del 2017, el marco institucional que establezca la conformación de la franja logística portuaria del Callao, de la cual será parte el Puerto de Supe, lo cual permitirá dar soporte de manera competitiva a las operaciones de los puertos que la conforman.	Cumplimiento de fecha	Fecha	Aprendizaje interno
OCP1.2	En el primer semestre del 2017, desarrollar (a cargo de la APN) el estudio de pre-factibilidad técnica y económica para llevar a cabo el proyecto de concesión del Puerto de Supe para manejo de carga a granel y minerales.	Cumplimiento de fecha de entrega del estudio	Fecha	Aprendizaje interno
OCP1.5	En el segundo semestre del 2018, realizar la instalación de un sistema de información integrado para la administración en línea de las operaciones del puerto.	Cumplimiento en la instalación del sistema de información	Cumple / No Cumple	Aprendizaje interno
OCP1.6	En el cuarto trimestre del 2018, construir una vía de acceso que conecte el puerto con con la Carretera Panamericana Norte (labor a cargo del gobierno regional de Supe, con la aprobación previa del Ministerio de Transportes y Comunicaciones), lo cual permitirá asegurar el tránsito de ingreso y salida hacia el Puerto de Supe.	Construcción de vía de acceso	Cumple / No Cumple	Aprendizaje interno
OCP1.8	En el segundo semestre del 2018, desarrollar el programa anual de capacitación en operaciones portuarias, en coordinación con la APN y la Municipalidad de Supe, lo que permitirá fomentar la disponibilidad de mano de obra calificada cuando se inicien las operaciones del puerto.	Realización de la capacitación	Cumple / No Cumple	Aprendizaje Interno
OCP3.1	En el cuarto trimestre del 2016, declarar como zona intangible las tierras de La Atarraya y la zona que conecta La Atarraya con el puerto, con la finalidad de disponer del área necesaria para la construcción del puerto seco en Supe que constará de 300 hectáreas.	Declaratoria de zona intangible por 300 hectáreas	Si / No	Aprendizaje Interno
OCP3.3	En el primer trimestre del 2019, contratar personal técnico y operativo calificado para laborar en el puerto seco.	Contratación de personal técnico y operativo	Si / No	Aprendizaje Interno
OCP5.2	En el cuarto trimestre del 2018, se habrán realizado las habilitaciones de la zona adyacente al puerto para ser utilizado como zona de resguardo temporal de carga fraccionada.	Ejecución de obras de habilitación	Si / No	Aprendizaje Interno
OCP1.3	Iniciar el proceso de licitación que llevará a cabo el proyecto de concesión del Puerto de Supe, en el segundo semestre del 2017, con la finalidad de seleccionar al operador portuario.	Lanzamiento del proceso de licitación	Cumple / No Cumple	Procesos
OCP1.4	Suscribir el contrato de concesión del puerto de Supe en el primer trimestre del 2018, el cual permitirá atender la potencial demanda insatisfecha en la carga de granos y minerales de las regiones Lima y Ancash.	Firma del contrato	Contrato	Procesos
OCP2.1	Llevar a cabo en el cuarto trimestre del 2018, la ampliación del muelle de atraque de 300 a 600 metros, por un costo aproximado de 13.5 millones de dólares, cuyo costo será asumido por el concesionario del puerto, lo cual permitirá asegurar el inicio de las operaciones portuarias contando con la infraestructura requerida.	Término de la ampliación	Cumple / No Cumple	Procesos
OCP3.2	Puesta en marcha del puerto seco en el cuarto trimestre del 2018, con 200 hectáreas de superficie de almacenaje para carga a granel y minerales, 100 hectáreas para carga fraccionada, y los ocho silos verticales que permitirán almacenar hasta 16 millones de TM de granel por un costo aproximado de 50 millones de dólares (actividad a cargo del concesionario).	Término de la construcción del puerto seco	Cumple / No Cumple	Procesos
OCP5.1	Para disponer oportunamente de los dos primeros tramos del muelle en el que se brindará el servicio de cabotaje, para el tercer trimestre del 2018, se habrán ejecutado las obras de dragado hasta una profundidad de 16 metros por un costo aproximado de 1.3 millones de dólares.	Ejecución de obras de dragado	Si / No	Procesos
OCP1.9	En el primer trimestre del 2019, hacer de conocimiento público, las tarifas que se facturarán por cada uno de los servicios que brindará el puerto.	Publicación del tarifario	Cumple / No Cumple	Clientes
OCP1.10	Fomentar el uso de puerto en la zona de influencia a través de ferias y workshops con ADEX, Sociedad Nacional de Industrias, gremios de transportistas, Cámaras de Comercio, Pro-Inversión, Gobierno Regional de Lima y Ancash, y Gobiernos Locales en el primer trimestre del 2019.	Cantidad de acuerdos firmados	Numero	Clientes
OCP1.12	En el segundo semestre del 2021, lograr la Certificación ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad), 14001 (Sistema de Gestión Ambiental), 18001 (Sistema de gestión de la seguridad y la salud) y 28000 (Gestión de la Cadena de Suministro), para asegurar los estándares internacionales de calidad y manejo seguro de las operaciones portuarias.	Certificaciones obtenidas	Si / No	Clientes
OCP1.13	Para el año 2025, atender 8.2 millones de TM de movimientos de carga a granel y minerales de la franja portuaria del Callao, que corresponderá a la potencial demanda insatisfecha de la región Lima y Ancash a esa fecha.	Niveles de atención de carga a granel y minerales	TM	Clientes
OCP2.2	En el cuarto trimestre del 2018, adquirir la maquinaria y equipo necesaria para llevar a cabo los servicios logísticos y de cabotaje (a cargo del concesionario del Puerto), que consistirán en una grúa para la manipulación de carga a granel, tres cargadores frontales, tres montacargas, dos bombas de conducción, dos eslingas de tambores, 2 balanzas y 2 camiones.	Compra de equipos	Porcentaje	Clientes
OCP2.3	Instalar dos fajas transportadoras encapsuladas (una aérea y otra subterránea) en el primer trimestre del 2019, con la finalidad de poder lograr movilizar la carga a granel y minerales de una forma segura y con cuidado del medio ambiente (actividad que se encontrará a cargo del concesionario del puerto).	Instalación de las fajas	Cumple / No Cumple	Clientes
OCP4.3	Para fortalecer la presencia en el mercado, desde el año 2020, el incremento del nivel de operaciones de carga y descarga de granos y minerales del Puerto de Supe alcanzará como mínimo 700,000 toneladas métricas por año.	Incremento de operaciones de carga y descarga	TM	Clientes
OCP5.3	Para dar inicio a las operaciones, en el primer trimestre del 2019, se publicarán las tarifas que se facturarán por el servicio de cabotaje que brindará el Puerto de Supe.	Publicación del tarifario	Cumple / No Cumple	Clientes
OCP5.4	Para fomentar el desarrollo de las operaciones de cabotaje de mercaderías, en el cuarto trimestre del 2019, se realizará un convenio con los productores de la zona de influencia para el transporte de su mercancía desde el Puerto de Supe a otros destinos locales a través del cabotaje.	Firma de convenios	Si / No	Clientes
OCP5.5	Para contar con un plan de comunicación de los servicios de cabotaje que brindará el Puerto de Supe, en el primer trimestre del 2019, se llevarán a cabo reuniones de coordinación con ADEX, Sociedad Nacional de Industrias, gremio de transportistas, Cámaras de Comercio, Pro-Inversión, Gobierno Regional de Lima y Ancash, y los Gobiernos Locales.	Ejecución de plan de comunicación	Si / No	Clientes
OCP5.6	En el año 2025, atender a través de servicios de cabotaje el 5% de las mercancías transportadas hacia o desde el norte chico (Región Lima y Ancash).	Niveles de atención de servicios de cabotaje	TM	Clientes
OCP1.7	En el segundo semestre del 2018, licitar la compra y construcción de las dos fajas transportadoras (por un costo aproximado de 80 millones de dólares), con la finalidad de asegurar que el proceso de compra se lleve a cabo en las mejores condiciones.	Lanzamiento de la licitación y selección de operador	Selección del Operador	Financiera
OCP1.11	En el año 2019, movilizar como mínimo 3.5 millones de TM de carga a granel y minerales en operaciones de carga y descarga logrando el nivel mínimo de uso de la capacidad instalada con rentabilidad a los accionistas del Puerto de Supe.	Volumen de carga y descarga	TM	Financiera
OCP4.1	A efectos de garantizar una operación rentable para el Puerto de Supe, en el año 2019, se alcanzará un EBITDA de 9.5 millones de dólares.	EBITDA por año	US\$	Financiera
OCP4.2	Para asegurar la sostenibilidad de la inversión en el Puerto de Supe, en el año 2025, el EBITDA será de 19 millones de dólares.	Incremento del EBITDA por año	Porcentaje	Financiera
OCP4.4	Para garantizar el cumplimiento de las cláusulas del Contrato de Concesión referidas a los niveles de inversión, en el 2018, las inversiones realizadas en infraestructura y mejoras del Puerto de Supe, ascenderán a 145 millones de dólares.	Inversión en infraestructura	US\$	Financiera
OCP4.5	Para asegurar la solidez financiera del Puerto de Supe, en el año 2025, el nivel de endeudamiento se reducirá a 3 veces.	Deuda/EBITDA	Numero de veces	Financiera
OCP4.6	En el año 2025, la rentabilidad de los accionistas alcanzará una tasa de 13%, con la cual se alcanzará la atractividad financiera del Puerto de Supe.	Rentabilidad de los accionistas	Porcentaje	Financiera

Capítulo IX: Competitividad de la Organización

El objetivo de un país es, como el de una industria o empresa, ser más productivo como un medio para llegar a ser más competitivo. La razón más importante para cualquier organización es la productividad, lo que, de una manera simple, es conseguir los mejores resultados posibles con el eficiente uso de los recursos utilizados. Los recursos más importantes para que una organización sea productiva son: (a) Las personas, los recursos humanos con un *know-how* moderno; y (b) La infraestructura productiva, los recursos físicos con una tecnología moderna (D'Alessio, 2015). Los principales puertos de América Latina son Balboa y Cristóbal Colon en Panamá, ambos sirven como puentes entre el Océano Pacífico y el Océano Atlántico, el puerto de Santos en Brasil cubre la parte sur del Océano Atlántico, el puerto de Manzanillo en México, operando en la zona norte del Océano Pacífico, el puerto de Cartagena en Colombia el cual opera en el Océano Atlántico y El Caribe, luego continua el puerto del Callao, como el terminal portuario de referencia en el Océano Pacífico sur, posición que influye enormemente en sus esfuerzos de convertirse en el *hub* latinoamericano, en este escenario, la Franja Logística Portuaria del Callao se convierte en una solución en el aumento de tráfico comercial de la zona así, como un promotor de clústeres. El puerto de Supe como miembro de la Franja Logística Portuaria del Callao deberá desarrollar competitividad como soporte al objetivo mayor de convertirse en el *hub*.

Las influencias de la competitividad fluyen de manera integral, esto significa que todo está conectado: el mundo, los continentes, el país, la región, el sector industrial, la organización, la unidad de negocio, la función, el proceso, etc. Por lo tanto, una nación no será competitiva si las organizaciones que la conforman en su interior tampoco lo son, si no existen mejoras en el nivel de vida de la población, si el acceso a puestos de trabajo es limitado, si las condiciones en general no son las adecuadas, entre otras. La competitividad implica fundamentalmente productividad. Por lo tanto, la estrategia de una organización

debe ir alineada con la mejora en su productividad, de lo contrario, sus esfuerzos no pueden ser suficientes y se puede fracasar.

A continuación, se presentan los resultados del *ranking* mundial de competitividad para los países de América Latina:

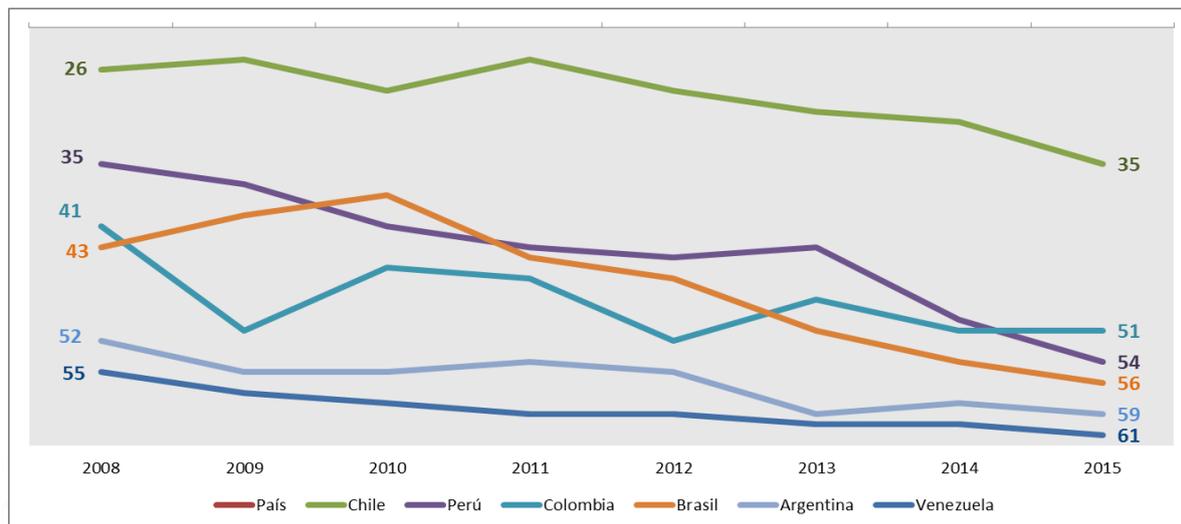


Figura 27. Ranking de competitividad para los países de América Latina (2015). Tomado de “World Competitiveness Center”, 2015. Recuperado de <http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/>

Como se puede apreciar en la figura anterior, dentro de América Latina, Chile es el país con más alto nivel de competitividad (puesto 35 del mundo), seguido de Colombia (puesto 51), Perú (puesto 54), Brasil (puesto 56), Argentina (puesto 59) y Venezuela (puesto 61).

Con respecto a la evolución del *ranking* de competitividad del Perú, a continuación, se presentan los resultados en sus 4 factores: (a) Desempeño económico; (b) Eficiencia del gobierno; (c) Eficiencia en los negocios e (d) Infraestructura. Como se puede apreciar en la figura anterior, los resultados del factor de desempeño económico han decrecido en el año 2015 en comparación al 2014. De la misma manera, se aprecian resultados a la baja en los factores de eficiencia del gobierno y eficiencia de los negocios. Con respecto al factor de estructura, esta se ha mantenido constante en los últimos tres años (2013, 2014 y 2015).

Factor / Sub factor	Año								Variación 2015 - 2014
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Desempeño Económico	14	22	28	20	26	32	46	50	↓
Economía Doméstica	24	15	37	35	37	33	32	51	↓
Comercio Internacional	38	45	40	50	53	55	57	58	↓
Inversión Extranjera	34	33	43	40	41	42	41	45	↓
Empleo	7	36	7	5	12	9	14	16	↓
Precios	11	8	17	5	9	27	49	31	↑
Eficiencia del Gobierno	32	41	35	36	27	33	33	37	↓
Finanzas Públicas	15	13	10	7	8	7	8	11	↓
Política Fiscal	31	35	29	28	29	28	28	32	↓
Marco Institucional	42	48	44	47	42	41	44	48	↓
Legislación para los Negocios	42	49	45	42	38	40	37	39	↓
Marco Social	26	36	38	38	43	53	54	56	↓
Eficiencia en los Negocios	30	33	42	39	40	41	43	50	↓
Productividad y Eficiencia	47	32	40	47	47	52	50	50	→
Mercado Laboral	2	17	46	48	45	38	37	44	↓
Finanzas	38	39	37	31	37	38	45	44	↑
Prácticas Gerenciales	26	38	48	44	40	47	48	51	↓
Actitudes y Valores	29	36	36	33	32	26	35	40	↓
Infraestructura	52	49	57	58	59	60	60	60	→
Infraestructura Básica	53	52	55	54	53	57	54	53	↑
Infraestructura Tecnológica	52	56	56	57	59	60	60	60	→
Infraestructura Científica	51	49	58	59	59	60	60	60	→
Salud y Medio Ambiente	40	43	46	48	46	47	47	48	↓
Educación	47	45	51	55	55	55	58	59	↓

Nota: (↑) avanzó posiciones (↓) retrocedió posiciones y (→) se mantuvo en la misma posición.

Figura 28. Ranking de competitividad del Perú (2015).

Tomado del "Índice de competitividad regional del Perú" por F. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Centrum Publishing.

A nivel de las regiones del Perú, los resultados del Ranking de Competitividad han sido variados. Como se puede apreciar en la figura anterior, los departamentos del Perú con los mejores niveles de competitividad son: Lima Metropolitana, Callao, Moquegua, Tacna y Arequipa, los cuales tienen puntuaciones encima de los 40 puntos, siendo Lima Metropolitana el de mejor puntaje (72.66 puntos), seguido de Callao con 50.36 puntos, Moquegua con 44.37 puntos y Arequipa con 43.51 puntos. Por el contrario, los departamentos con los menores niveles de competitividad son: Huánuco, Ayacucho, Cajamarca, Amazonas y Huancavelica, con puntajes menores a 26 puntos, siendo el puntaje de este último de 19.51 puntos (D'Alessio, 2015).

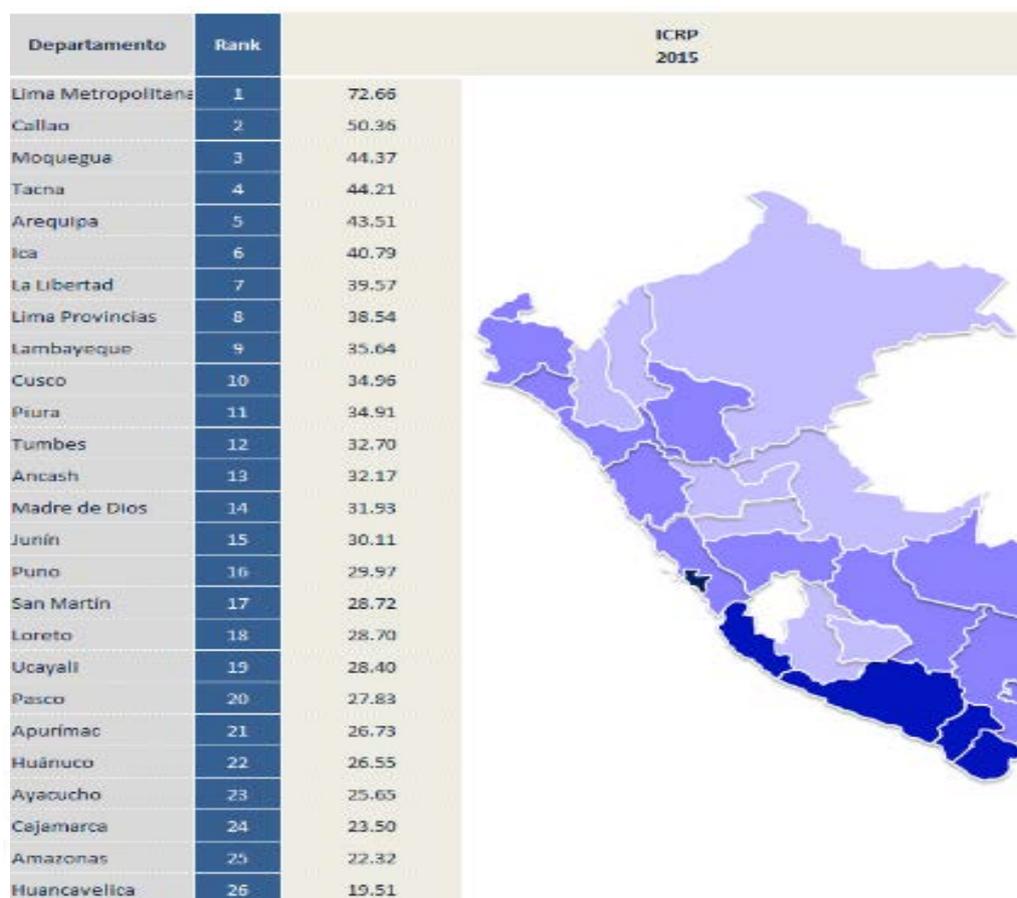


Figura 29. Ranking de competitividad regional del Perú (2015).
Tomado del “Índice de competitividad regional del Perú” por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Centrum Publishing.

9.1 Análisis Competitivo del Puerto de Supe

El Puerto de Supe actualmente tiene muchos problemas de competitividad. El desarrollo de la infraestructura en el puerto es el problema más relevante. Esto incluye todo tipo de construcciones en zonas aledañas al puerto como carreteras y ferrovías, las cuales conectan el puerto con las ciudades. En la actualidad, para trasladarse del norte o sur del país en dirección al Puerto de Supe, la única vía terrestre utilizada es la Carretera Panamericana, una vez que se llega a la localidad, existe una pista que conecta la carretera con el puerto, la cual no se encuentra en buenas condiciones. Cabe mencionar que llevar a cabo mantenimientos de las carreteras aledañas al puerto generan sobrecostos y realizar éstos en

las áreas en estado de deterioro es mucho más costoso que realizar mantenimientos correctivos de forma periódica.

Por otro lado, el personal que trabaja para el Puerto de Supe no se encuentra lo suficientemente preparado para llevar a cabo las transacciones encomendadas, la mayoría de sus trabajadores pertenecen al sindicato y como resultado de una resolución judicial, fueron reintegrados a sus labores pero no poseen ninguna motivación o interés, el total del personal operativo es de 8 personas sin ninguna capacitación en operaciones portuarias, los responsables de la administración del puerto no desarrollan propuestas y solo dependen de las instrucciones que ENAPU dispone; la relación ciudad-puerto es débil y no se han identificado factores comunes de desarrollo. Adicionalmente, cabe resaltar que el Estado no ha contemplado dentro del Plan Nacional de Desarrollo Portuario al Puerto de Supe, razón por la cual, la Autoridad Portuaria Nacional no ha considerado la asignación de recursos financieros o logísticos al puerto, por lo tanto, no se han desarrollado ni implementado planes de inversión o de mantenimiento de maquinarias, lo que debilita considerablemente su eficiencia operativa. El Puerto de Supe tiene diversos factores con potencial que si se implementan e integran con las estrategias necesarias, le permitirán ser competitivo y generar beneficios significativos. Dentro de estas potencialidades tenemos: (a) Ubicación geoestratégica; la cercanía con el Puerto del Callao a 185 kilómetros, lo convierte en una alternativa para desarrollar las operaciones que exceden a las capacidades del puerto del Callao; (b) Acceso a la producción agrícola y minera en su zona de influencia, se calcula que existe un potencial de 1'270,000 TM de minerales, según PROINVERSIÓN, que podrían acceder a través del puerto así como un crecimiento de las exportaciones agropecuarias en el orden del 5.1% anual; (c) Cuenta con una amplia zona de almacenamiento, la zona de La Atarraya dispone de aproximadamente 300 hectáreas para el uso de un Puerto Seco que permitiría el ingreso y salida de carga a granel y minerales; (d) Tiene un calado natural de 16 metros a 600 metros

de distancia de la orilla del puerto; y (e) Experiencia en cabotaje. Actualmente, ninguno de estos factores es explotado por la administración o aprovechado por los usuarios debido a que el Puerto de Supe cuenta con una infraestructura deficiente y equipos inadecuados para soportar las operaciones.

Adicionalmente, existe una serie de oportunidades que permitirían que el Puerto de Supe se desarrolle sosteniblemente en el tiempo. Entre estas destacan: (a) El Puerto del Callao se encuentra saturado y necesita de puertos alternativos; debido principalmente a que el Puerto del Callao se encuentra enclavado dentro de una zona de alta densidad poblacional, las vías de acceso se encuentran congestionadas y cuenta con opciones limitadas para resolver este problema en el futuro; razón por la cual, el puerto ha perdido competitividad según el ranking de puertos de América Latina elaborado por la CEPAL. (b) Existen altos movimientos de carga a granel y minerales en la zona de influencia del puerto; aproximadamente el 50% de la carga recepcionada en el Puerto del Callao es carga a granel y la tendencia es que se incremente en los siguientes años; (c) Existe una promoción de la política de concesiones por parte del Estado; la Autoridad Portuaria Nacional (APN) es el ente rector de las instalaciones portuarias en el país, tiene el propósito de incentivar las concesiones a nivel nacional; (d) Existen buenas relaciones comerciales con otros países como Estados Unidos, China, Brasil y los países de la APEC que en el futuro incrementarán el flujo comercial hacia el país; y (e) Los servicios de cabotaje no han sido explotados apropiadamente en el país, abriendo oportunidades de mayores flujos de mercancías entre los puertos nacionales y por lo tanto, el incremento de operaciones en los puertos, generando nuevas oportunidades comerciales.

En el Puerto de Supe actualmente no se están ejecutando las acciones necesarias para lograr el desarrollo del puerto, el bienestar de la comunidad y la reducción de la pobreza en zonas aledañas. Si bien el Puerto de Supe cuenta con una posición geográfica envidiable (cercanía

al Puerto del Callao), la limitada extensión de la bahía del puerto no le permite albergar operaciones de carga contenedorizada, sin embargo, se ha identificado que existe un gran potencial de carga a granel y minerales en su zona de influencia, por lo cual, existe un mercado objetivo al cual se le podrá brindar servicios portuarios relacionados con estos tipos de carga.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto de Supe

A través de los factores potenciales identificados, el Puerto de Supe podría desarrollar ventajas competitivas en su integración a la Franja Logística Portuaria del Callao y alcanzar un desarrollo portuario significativo. Por otro lado, para evaluar la competitividad de los puertos y en específico el del Puerto de Supe, dadas sus características, es necesario considerar indicadores como: (a) Tiempo para que la nave inicie la descarga; (b) Tiempo para el zarpe de la nave; (c) Tiempo de atención al usuario para el retiro de su mercancía; (d) Rendimiento para carga sólida a granel (medido en toneladas /horas); (e) Rendimiento para carga fraccionada (medido en toneladas /horas); (f) Cumplimiento de los niveles de inversión comprometidos (medido por el % obtenido de la inversión realizada /compromiso de inversión); (g) Publicación del reglamento de las tarifas portuarias; y (h) Número de reclamos resueltos.

Con la finalidad de hacer del Puerto de Supe uno de alta competitividad, será necesario ejecutar una serie de estrategias prioritarias a cargo de la empresa concesionaria que permitan potenciar las fortalezas del puerto tales como: (a) Dotar de equipos y tecnología requerida para la movilización de la carga a granel y cuidado del medio ambiente; (b) Establecer una zona intangible para la construcción de un puerto seco destinado al almacenamiento de granel y minerales que serán atendidos en el Puerto de Supe; (c) Conformación de la Franja Logística Portuaria del Callao a ser aprobada por Ley, de la cual el Puerto de Supe formará parte; (d) Ofrecer permanentemente condiciones de operatividad

mediante actividades de dragado y limpieza que garanticen el funcionamiento en condiciones de calidad y seguridad para todos los *stakeholders*; (e) Asegurar el fiel cumplimiento del Contrato de Concesión con la adecuación y supervisión de las operaciones por parte de la APN, que garantice el funcionamiento del muelle y la movilización de granos y minerales con seguridad medio ambiental; (f) Utilizar el cabotaje como un medio de reabastecimiento de productos de primera necesidad en épocas de crisis por fenómenos naturales; y (g) Dada la limitada extensión de la bahía de Supe para albergar operaciones de un puerto multipropósito, establecer en el contrato de concesión la dedicación exclusiva del muelle para el movimiento de granel y minerales.

Adicionalmente, se deberán llevar a cabo otras estrategias complementarias a las anteriormente mencionadas, como son: (a) Disponer de mayor capacidad para brindar servicios relacionados a la carga y descarga de minerales a través de un muelle adicional; (b) Ejecutar una alianza estratégica con la Empresa de Ferrocarril Central Andino para interconectar el Puerto de Supe con el Sistema Ferroviario Central del Perú; (c) Contar con alternativas adicionales de almacenamiento en épocas de crisis por fenómenos naturales; (d) Asegurar la gestión eficiente del puerto de la contratación de profesionales chinos especializados en gestión portuaria; y (e) Ejecutar una alianza estratégica con la Municipalidad de Supe para proporcionar educación gratuita en operaciones y administración portuaria con la finalidad que sea la comunidad de Supe la primera opción de mano de obra calificada en niveles técnicos y operativos del Puerto de Supe.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización

Es necesario mencionar que existen varios aspectos que diferencian a una organización de un clúster; en primer lugar, un conjunto de organizaciones son las que conforman un clúster y no todas pertenecen necesariamente a la misma industria, sino a industrias relacionadas entre sí, las cuales atienden una demanda solicitante de un producto o

conjunto de productos. En segundo lugar, una organización goza de plena soberanía, regulándose por sí misma, mientras que en un clúster esta característica se desvanece, dada la agrupación de diversas organizaciones alrededor (Berumen, 2006).

Pertenecer a un clúster puede aumentar la productividad, la capacidad de aprendizaje e innovación, y en consecuencia, la capacidad competitiva del puerto. Es posible establecer un símil entre un clúster y una organización, ambas poseen un ciclo de vida: inicio, desarrollo, crecimiento, madurez, declive o relanzamiento. Una medida a promover por parte del puerto de Supe debe ser potenciar la formación de un clúster a su alrededor, creando relaciones orientadas a generar beneficios conjuntos.

En el caso del Puerto de Supe, la especialización básica es la llegada y salida de mercancías y buques, en consecuencia, todas las actividades relacionadas estarían incluidas en el clúster portuario: la manipulación de carga, comprende todas las actividades necesarias para cargar y descargar buques, así como el resto de las operaciones del puerto, el practicaje, el remolque y el amarre. Las actividades de transporte incluyen todas aquellas compañías que facilitan el movimiento de las mercancías, tales como compañías marítimas, y empresas de transporte terrestre. Las actividades logísticas incluyen todas aquellas que añaden valor a los productos transportados, tales como almacenaje, empaquetado y mezclado. Las actividades de comercio están relacionadas con mercancías que son frecuentemente almacenadas en los puertos, en este caso, esencialmente gráneles y carga fraccionada. Las actividades de formación técnica y operativa por instituciones que provean la capacitación necesaria a los futuros trabajadores del puerto.

El clúster del cabotaje incluye aquellas actividades y empresas que pueden desarrollar una intensa actividad con el puerto de Supe, el traslado y comercio de mercancías entre puertos nacionales fomentará la participación de empresas navieras, sean estas de carácter nacional o extranjero, según lo permita la ley, empresas de transporte terrestre que

complementen la cadena de suministro, empresas comerciales de distinta índole, empresas de prestación de servicios, desde aquellas orientadas al mantenimiento y reparación de maquinarias y equipos hasta vivienda y alimentación, distribuidoras, importadoras, tiendas por departamentos y entidades financieras.

El desarrollo de un clúster turístico, aprovechando el atractivo de la ciudad de Caral, El Áspero y las playas aledañas, es posible incentivar la participación de operadores turísticos, empresas de transporte de pasajeros, restaurantes, cadenas de hoteles, empresas de confecciones, artesanías y servicios varios.

Un clúster agropecuario que permita a los productores de la zona de influencia comercializar sus productos intensamente, atrayendo empresas proveedoras de granos, semillas y fertilizantes especializados, agencias de carga, empresas especializadas en empaque, cadena de frío y envasado, maquinarias y equipos orientados a la agricultura, agro-exportadoras, cooperativas, entidades financieras y gremios industriales.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

A través del desarrollo de los potenciales clústeres, es posible determinar aspectos estratégicos que permitan generar simultáneamente beneficios al puerto de Supe como a las compañías miembros del clúster, cuidando especialmente que la relación ciudad-puerto no se vea deteriorada o afectada y que la población encuentre nuevas y diversas oportunidades de mejora en su calidad de vida, presente y futura. En la Tabla 46 se muestran aquellos aspectos estratégicos y operativos para el desarrollo de clústeres en el Puerto de Supe. Las razones estratégicas abarcan desde el desarrollo de la capacidad para mantener relaciones con otros puertos hasta temas relacionados a los precios más bajos y mayores ingresos. Por otro lado, las razones operativas abarcan temas como conocimiento, mayor flexibilidad, reducción de costos, mayor financiación y desarrollo de nuevas tecnologías hasta el control del volumen de existencias.

Tabla 46

Razones estratégicas y operativas para el desarrollo de clústeres en el puerto de Supe

Razones Estratégicas
1 Desarrollo de la capacidad para mantener relaciones con otros puertos
2 Consolidación de las fuentes de oferta y demanda
3 Flujo de transferencia de tecnología entre puertos
4 Potenciar las ventajas y los conocimientos
5 Economías de escala y de alcance
6 Comercialización de productos
7 Potenciación y eficacia de las ventajas competitivas
8 Generación de grupos económicos o formar parte de organizaciones más grandes
9 Acceso a nuevos mercados con barreras más altas
10 Control de la mayor parte del mercado
11 Evitar el monopolio y la posición dominante de una empresa en el mercado
12 Competitividad en precios
13 Mayor facilidad para la consecución de beneficios del gobierno
14 Equilibrio de resultados entre las empresas
15 Aprendizaje de la cooperación
16 Solidaridad de riesgo en las inversiones
17 Mejores condiciones con competidores, clientes y proveedores
18 Precios más bajos y mayores ingresos
Razones Operativas
1 Conocimiento y desarrollo de nuevas tecnologías
2 Comunicaciones a través del ciberespacio, no hay límites con el espacio físico
3 Mayor flexibilidad
4 Reducción de costos
5 Mayor financiación
6 Adecuación de la capacidad de producción
7 Mejores resultados financieros
8 Reducción de inversión en activos e uso de recursos propios
9 Control del volumen de existencias

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia” por F. D’Alessio, 2013, México D.F. México: Pearson

9.5 Conclusiones

Alcanzar un nivel de productividad en el puerto de Supe determinará el grado de competitividad del puerto, a través de un conjunto de variables que generarían las ventajas

competitivas a utilizar y que permitirían obtener una diferencia con respecto a otros puertos, la posición geoestratégica, el acceso a industrias relacionadas como la agro-exportación y la minería así como pertenecer a la Franja Logística Portuaria, en donde la saturación del puerto del Callao no solo permite acceder a oportunidades de desarrollo sino además a promover un ambiente propicio para el desarrollo de clústeres con el puerto de Supe como un referente compartido. La competitividad del puerto de Supe así como los clústeres desarrollados a su alrededor elevarían la calidad de vida de la población y lo convertirían en un polo de desarrollo industrial y comercial en el norte chico del país.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Una vez ejecutado y concluido todo el proceso estratégico, se elaboró el Plan Estratégico Integral para el Puerto de Supe, identificando claramente cuál es la visión, donde se encontrará el Puerto de Supe en el 2025, la misión, cómo se llegara a cumplir la visión, los valores y el código de ética que regirán sobre la organización, los seis intereses del puerto, los cinco objetivos de largo plazo con los cuales se logrará la visión planteada, las ocho estrategias, los 45 objetivos de corto plazo y las 15 políticas (Ver Apéndice AA).

10.2 Conclusiones Finales

El Puerto del Callo está próximo a alcanzar su punto de saturación; enfrenta una poca o nula capacidad de expansión física por encontrarse situado dentro de un bloque urbano en la ciudad, adyacente a zonas de alta densidad poblacional, y no cuenta con un sistema de vías de transporte adecuadas para atender una mayor concentración de carga pesada, generando una alta gestión vehicular.

A través de toda la información recogida y del análisis realizado se desprende que operacionalmente el Puerto de Supe no cuenta con la capacidad para responder a una potencial demanda de servicios portuarios, con escasos recursos financieros y logísticos, el puerto de Supe se encuentra en una posición defensiva.

Dado el tamaño y características naturales de la bahía del Puerto de Supe, éste no contará con la capacidad para atender servicios multimodales, la alternativa viable ante esta situación es la especialización en el manejo de carga a granel y minerales.

10.3 Recomendaciones Finales

Se recomienda a la Autoridad Portuaria Nacional llevar a cabo las acciones necesarias para lograr crear por decreto supremo la franja logística portuaria del Callao que incluya al Puerto de Supe, realizando las gestiones necesarias para lograr la voluntad política y

viabilidad técnica de la creación de dicha franja. La franja logística portuaria del Callao deberá estar conformada por los puertos del Callao, Supe, Chancay, Pisco y todos aquellos que sumen en el objetivo de crear un *hub* estratégico en la zona del Pacífico Sur, que colaboren y se integren bajo un interés común y no en una situación de competencia ni sustitución, buscando especializar los servicios y alcanzar de forma más eficaz las metas comerciales de crecimiento y desarrollo de la región.

El Puerto de Supe deberá desarrollarse a través de un modelo de concesión, mediante la cual se obtengan los fondos de inversión requeridos para el desarrollo del puerto y el logro de la competitividad necesaria para ser la alternativa de selección para manejar granel y minerales después del Puerto del Callao.

Adicionalmente, se deberá asegurar que toda la zona de La Atarraya se reserve legamente para los fines del puerto seco a través de un decreto supremo evitando su uso y explotación para otros fines.

En la medida que el espacio físico de la bahía del puerto de Supe es limitado se recomienda la dedicación exclusiva del puerto a operaciones de manejo de granel y minerales.

Como recomendaciones adicionales, se recomienda estratégicamente el desarrollo de un estudio sobre el sistema nacional de cabotaje a cargo de la APN, para que se realicen las adecuaciones en la normativa vigente (Ley de Reactivación y Promoción de la Marina Mercante Nacional) y se permita desarrollar esta potencial actividad portuaria.

El Concesionario deberá buscar aunarse a la Municipalidad de Supe para el desarrollo del programa de educación técnica en operaciones portuarias, de manera que sea una meta de las autoridades sacar adelante este aspecto clave en el desarrollo profesional de la comunidad.

10.4 Futuro de la Organización

Se espera que el Puerto de Supe adquiera una relevancia primordial a través de su integración a la Franja Logística Portuaria del Callao, convirtiéndose en la alternativa para el manejo de carga a granel y minerales, así como un puerto estratégico para las operaciones de cabotaje en el norte chico del país. Las potenciales oportunidades de éxito del puerto de Supe se basan en una primera instancia en la concesión, factor que impulsaría el desarrollo y modernización de las operaciones, acorde con las políticas del Estado referidas a la concesión de las instalaciones portuarias. El Puerto de Supe se convertirá en un eslabón importante dentro de la cadena de suministro, utilizando de manera eficiente sus recursos, tanto materiales como humanos, a través del uso intensivo de la tecnología y de una excelente relación con las comunidades vinculadas, promoviendo un sentido de pertenencia y compromiso. Las inversiones contempladas en el presente plan estratégico, desde la construcción de un puerto seco que brinde soporte en la manipulación de las cargas, el diseño y puesta en marcha de las fajas transportadoras encapsuladas para granel y minerales, la compra de equipos y maquinarias, la ampliación y mantenimiento del muelle así como fomentar la capacitación técnica llevarán al Puerto de Supe a nuevos estándares y a un cambio radical de su situación actual. La relación ciudad-puerto, hoy casi inexistente, permitirá que el Puerto de Supe influya poderosamente en la transformación de la zona de influencia en un polo de desarrollo industrial – comercial que junto con el nacimiento de clústeres, abrirá nuevas oportunidades de desarrollo y una mejora sustancial en la calidad de vida de la población. La suma de estos factores junto con el capítulo de la responsabilidad social convertirá al puerto de Supe en un referente en el manejo de cargas a granel y minerales, incrementando sus operaciones y en consecuencia, sus ingresos, asegurando su sostenibilidad futura.

A continuación, se presenta un comparativo de la situación actual del Puerto de Supe con el futuro esperado.

Tabla 47

Situación actual y proyectada

Indicador	Data actual	Data futura (Año 2025)
Movimiento de carga a granel	2,800 TM	8,200,000 TM
Nivel de inversiones a 10 años	Sin nivel de inversiones	US\$145 millones
Nivel de ventas	US\$0.029 millones	US\$76 millones
Rentabilidad sobre ventas	8%	55%
Rentabilidad de los accionistas	1.20%	13%



Referencias

- Adrianzén, C. (7 de setiembre de 2014). El Perú se aleja de la OCDE por caída en la competitividad. *Perú21*, párr.5.
- Anschutz, G. (2004). Puertos Marítimos en el Desarrollo del Transporte. Recuperado de <http://laotraopinion.net/desarrollo-de-infraestructura-puertos-maritimos-en-el-desarrollo-del-transporte/principales-rutas-comercio-maritimo-mundial/>.
- Autoridad Portuaria Nacional (2012). *Actualización del Plan Nacional de Desarrollo Portuario*, pp.10-11, 20, 60-63.
- Autoridad Portuaria Nacional (2015). *Memoria Institucional 2014*, pp. 4-12
- Ayala, L. (30 de junio de 2015). Esquema del Proyecto Camisea. *Ministerio de Energía y Minas*, pp.5-9.
- Bákula, J. (31 de mayo de 2014). Tratados de libre comercio firmados por el Perú. *Ministerio de Relaciones Exteriores*, pp.2-10
- Banco Central de Reserva del Perú (26 de diciembre de 2014). *Estadísticas Anuales del BCRP* [nota semanal 49].
- Banco Central de Reserva del Perú (2015). *Producto Bruto Interno por tipo de gasto*. Indicadores Económicos.
- Berumen, S. (2006). *Competitividad y desarrollo local*. Madrid. España: ESIC Editorial.
- Blyde, J. S., Volpe, C., & Molina, D. (20 de octubre de 2014). Fábricas sincronizadas: América Latina y el Caribe en la era de las cadenas globales de valor. Informe Especial sobre Integración y Comercio. BID-Banco Interamericano de Desarrollo.
- Caballero, M. (12 de febrero de 2014). Una infraestructura portuaria eficiente y competitiva en Colombia. Diagnóstico y perspectivas. *Universidad Militar Nueva Granada*, pp. 6,14-18, 30-44, 57-81.

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*, pp. 5, 9, 10-15, 25, 259.
- Centrum Católica (2015). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Lima. Perú.
- Comexperú (2013). *Semanario Comexperú*. 834. Recuperado de <http://www.comexperu.org.pe/semanario>
- Comercio en Contenedores en Puertos de la Región Crece 1.3% en 2014 (11 de junio de 2015). [comunicado de prensa] *Recursos Naturales e Infraestructura*. Recuperado de <http://www.cepal.org/>
- ¿Cuáles son los países latinoamericanos en los que China tiene más efecto? (18 de agosto de 2015). *Diario Gestión*, pp.1
- ¿Cuáles son los tráfico que impulsan a los principales puertos europeos? (21 de mayo de 2015). *Diario Cadena de Suministro*, pp.1-4
- D'Alessio, F. (2013). *El Proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*. (2a. ed). México D.F. México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2015). *Índice de competitividad regional 2015*. Lima. Perú: Centrum Publishing.
- Galarza, E., Gómez de Zea, R., & Gonzales, L. Á. (2001). Ruta hacia el desarrollo sostenible del Perú. *Centro de Investigación de la Universidad del Pacifico*, pp. 3-18
- Ghezzi, P. (12 de marzo de 2015). El poderoso incentivo a la innovación, ciencia y tecnología. *Ministerio de la Producción*, pp. 2-5.
- Global Firepower (febrero, 2016). Análisis Global 2016. *Countries Ranked by Military Strength*, pp.1-4.
- Guerra García, F. (23 de setiembre de 2013). Perú: Inversión Privada y Desarrollo Portuario. *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Portal de Asuntos Públicos de la PUCP, pp. 1-6.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2000). Indicadores Sociales 2015.

Determinantes del acceso a los servicios de salud en el Perú, pp.2-8.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (20 de agosto de 2015). *Consumo de familias impulso crecimiento del PBI en el segundo trimestre de 2015*. [nota de prensa].

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2014*, pp.33-35.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). Reporte 2015. *Perú en cifras*. pp.2.8

Instituto Peruano de Economía (2008, junio). Análisis sectorial. *Cortoplacismo en inversión en infraestructura*, pp.2-10.

Jara, C. (Abril, 2014). El tiempo nos gana: Peligros de la falta de planificación urbana para el Puerto del Callao. Revista Económica. Recuperado de <http://www.apoyo.com/>

Kaplan, R & Norton, D (2001). *Cómo utilizar en Cuadro de Mando Integral, para implantar y gestionar su estrategia* (2ª.ed). Barcelona. España: Gestión 2000

Latorre, M. (15 de diciembre de 2014). Top 10 Puertos de Europa. Actualidad y perspectivas de futuro, pp.1.

Lugo, E (6 de noviembre de 2015). Aumentará demanda de profesionales en administración marítima y portuaria. *Diario Gestión*, párr. 1-8.

Martner, C. (1999). El puerto y la vinculación entre lo local y lo global. *EURE* (Santiago) 25 (75), pp. 103-120

Ministerio de Defensa del Perú, (2005). *Libro Blanco De La Defensa Nacional*. Lima. Perú: Planeta.

Mundo Marítimo (09 de setiembre de 2013). *Los operadores portuarios "top ten" a nivel mundial: Ranking de Drewry de acuerdo al movimiento de TEUs*, párr.1-6

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (julio, 2015). Reporte 2015.

Distribución nacional de ventas de Gas Licuado de Petróleo, pp.3-10.

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (julio, 2015). Reporte 2015.

Cadena de Suministro del Gas Licuado de Petróleo, pp. 4-8.

Organización Mundial de Comercio (14 de abril del 2014). Se prevé un crecimiento moderado del comercio en 2014 y 2015 después de dos años de estancamiento.

[comunicado de prensa], párr. 20.

Paredes, Y. (julio, 2010). La Logística Portuaria. *Superintendencia de Puertos y Transportes*. Bogotá, Colombia, pp.3-63.

Parodi, C. (24 de agosto de 2012). Perú: Crecimiento y Desarrollo. *Diario Gestión*, párr. 1-7

Pérez, C. (2012). Una visión para América Latina: dinamismo tecnológico e inclusión social mediante una estrategia basada en los recursos naturales. *Revista Económica*, 14 (2).

Pérez, J. (14 de diciembre de 2012). El transporte marítimo. Recuperado de

<http://elordenmundial.com/regiones/asia-pacifico/el-transporte-maritimo/>

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press.

Porter, M. (2009). Las 5 fuerzas que moldean la competencia de un sector. *Ser competitivo*.

Barcelona, España: Ediciones Deusto

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2014). *Informe sobre Desarrollo*

Humano 2014. Nueva York. Estados Unidos: Communications Development

Incorporated.

PROMPERÚ (05 de agosto de 2015). Informe mensual de exportaciones. *Diario Gestión*, pp.20.

Revello, S. (01 de setiembre de 2014). Ampliación del Canal de Panamá. Ripple Effect a Florida.

- Rúa, C. (2006). Los Puertos en el Transporte Marítimo, EOLI: Emginyeria d'Orgnanització Logística Industrial. *Institut d'Orgnanització: Control de sistemes industrials*, pp. 9-11.
- Sánchez & Dornier (28 de enero de 2015). El gran desafío para los puertos: la hora de pensar una nueva gobernanza portuaria ha llegado. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*, pp.6
- Sánchez, R. & Pinto, F. (24 de febrero de 2015). Nuevos escenarios del transporte marítimo Parte I: escenario actual del comercio marítimo. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*, párr.2.
- Sotomayor, R. & Santa Cruz, J. (30 de noviembre de 2014) El dinero navega por el mar: Ranking de los mejores puertos de América Latina 2014. *América Economía*, pp.2.
- United Nations Conference on Trade and Development (2014, Junio). World Growth Domestic Product. *Review of Maritime Transport*, pp.5-30.
- Vásquez, E. (30 de julio de 2014). Generación de riqueza para reducir la pobreza en el Perú. *Universidad del Pacifico*, pp.3.
- Ventura, J. (2012). *El Orden Mundial en el Siglo XXI*. El transporte marítimo (pp.20-55). Barcelona, España:Deusto.
- World Economic Forum (2015, Junio). Reporte 2015-2016. *Global Competitiveness Index*. pp.4-9.
- World Competitiveness Center (2015). Reporte 2015. *Ranking de Competitividad para los países de América Latina*. pp.5-10.

Apéndice A

Puertos aledaños a Supe

A continuación, se presenta la lista de los distintos puertos del Perú aledaños al Puerto de Supe, su administrador portuario y el uso al cual está destinado cada puerto.

Tabla A. 1
Puertos aledaños a Supe

	Nombre	Ubicación Geográfica	Ámbito Acuático	Administrador	Tráfico	Uso
1	Chicama (Malabrigo)	La Libertad	Marítimo	ENAPU S.A.	General	Público
2	Multiboyas Salaverry	La Libertad	Marítimo	CONSORCIO TERMINALES S.A.	Hidrocarburos	Privado
3	Salaverry	La Libertad	Marítimo	ENAPU S.A.	General	Público
4	Chimbote	Ancash	Marítimo	ENAPU S.A.	General	Público
5	Muelle SIDERPERÚ	Ancash	Marítimo	SIDERPERU S.A.	Minerales	Privado
6	Multiboyas Chimbote	Ancash	Marítimo	CONSORCIO TERMINALES S.A.	Hidrocarburos	Privado
7	Multiboyas Colpex - Chimbote	Ancash	Marítimo	COLPEX	Aceite de pescado	Privado
8	Multiboyas Blue Pacific Oils	Ancash	Marítimo	BLUE PACIFIC OILS	Aceite de pescado	Privado
9	Punta Lobitos - Antamina	Ancash	Marítimo	CIA. MINERA ANTAMINA S.A.	Minerales	Privado
10	Multiboyas QUIMPAC - Paramonga	Lima	Marítimo	QUIMPAC	Químicos	Privado
11	Multiboyas Supe	Lima	Marítimo	CONSORCIO TERMINALES S.A.	Hidrocarburos	Privado
12	Multiboyas Colpex - Supe	Lima	Marítimo	COLPEX	Aceite de pescado	Privado
13	Supe	Lima	Marítimo	ENAPU S.A.	General	Público
14	Huacho	Lima	Marítimo	ENAPU S.A.	General	Público
15	Multiboyas Blue Pacific Oils - Chancay	Lima	Marítimo	BLUE PACIFIC OILS	Aceite de pescado	Privado
16	Cementos Lima	Lima	Marítimo	CEMENTOS LIMA S.A.	Granel sólido	Privado
17	Multiboyas Conchán	Lima	Marítimo	PETROPERÚ S.A.	Hidrocarburos	Privado
18	Perú LNG Melchorita	Lima	Marítimo	PERÚ LNG	GAS	Privado
19	Multiboyas Refinería La Pampilla	Callao	Marítimo	REPSOL	Hidrocarburos	Privado
20	Multiboyas Repsol Gas	Callao	Marítimo	REPSOL	Gas	Privado
21	Multiboyas Pure BioFuels	Callao	Marítimo	PURE BIOFUELS	Bio Diesel	Privado
22	Multiboyas TRALSA	Callao	Marítimo	TRALSA S.A.	Químicos	Privado
23	Multiboyas QUIMPAC - Oquendo	Callao	Marítimo	QUIMPAC	Químicos	Privado
24	Multiboyas Sudamericana de Fibras	Callao	Marítimo	SUDAMERICANA DE FIBRAS	Químicos	Privado
25	Multiboyas Zeta Gas Andino	Callao	Marítimo	ZETA GAS ANDINO	Gas	Privado
26	Callao (Terminal Norte Multipropósito)	Callao	Marítimo	APM TERMINALS CALLAO	General y gráneles	Público
27	Callao (Nuevo Terminal de Contenedores - Zona Sur)	Callao	Marítimo	DP WORLD CALLAO	Contenedores	Público

Nota. Tomado de “Actualización del Plan Nacional de Desarrollo Portuario”, por Autoridad Portuaria Nacional, 2012. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/web/apn/plan-nacional-de-desarrollo-portuario2>

Apéndice B

Acceso vial al Puerto de Supe



Figura B. 1. Mapa de acceso vial al Puerto de Supe.
 Adaptado de “Mapas de la Red Vial Nacional”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015.
 Recuperado de <http://www.proviasnac.gob.pe/frnOficinasZonalesyOtros.aspx?idmenu=573>

Apéndice C

Fotos de Puerto de Supe



Figura C. 1. Fotos del Puerto de Supe.
De arriba abajo: Vista Panorámica del Puerto, Operación de Carga de sacos de Harina de Pescado, Embarcaciones en la bahía, Operaciones de lanchonaje de harina de pescado.

Apéndice D
Tráfico de Naves, según terminal portuario, 2011-2014

Terminal Portuario	2011		2012		2013		2014	
	Unidad	UAB 1/						
Total	14 767	86 766 646	15 797	83 856 974	19 110	91 796 866	18 332	93 940 429
A. Terminales – Marítimos	5 165	84 771 479	5 100	81 343 762	6 653	91 365 258	7 213	91 121 326
De atraque directo	5 165	84 771 479	4 395	81 280 047	4 384	91 364 403	4 143	91 010 107
Paita	470	7 138 706	440	7 646 414	510	9 221 357	579	10 346 242
Salaverry	199	3 768 589	223	4 432 873	212	4 515 927	244	3 458 891
Chimbote	369	233 371	489	386 376	187	93 066
Callao	3 130	63 626 543	2 374	58 932 574	2 613	67 992 862	2 423	67 136 244
General San Martín	115	2 117 347	96	1 884 670	115	2 277 762	142	2 381 585
Matarani	548	6 809 573	367	6 921 533	403	6 500 084	408	6 820 248
Ilo	334	837 831	135	824 727	120	609 498	108	718 848
MASP Arica	-	239 519	271	250 881	224	153 847	239	148 049
De lanchonaje	-	-	705	63 715	2 269	855	3 070	111 219
Chicama	-	-	4	63 201	-	-	-	-
Supe	-	-	91	-	1 394	354	2 307	2 014
Huacho	-	-	610	514	875	501	763	109 205
B. Terminales - fluviales	9 602	1 995 167	10 697	2 513 212	12 457	431 608	11 119	2 819 103
Iquitos	8 953	1 871 600	10 012	2 381 329	11 530	277 662	10 214	2 637 814
De lanchonaje	649	123 567	685	131 883	927	153 946	905	181 289
Yurimaguas	578	123 496	569	131 767	630	153 649	819	181 203
Puerto Maldonado	71	71	116	116	297	297	86	86

Figura D.1. Tráfico de Naves, según terminal portuario, 2011-2014.

Tomado de "Compendio Estadístico Perú 2015", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digita/es/Lib1253/cap19/ind19.htm

1/ UAB= Unidad de arqueo bruto equivalente a 1 metro cúbico.

Apéndice E
Organigrama de ENAPU

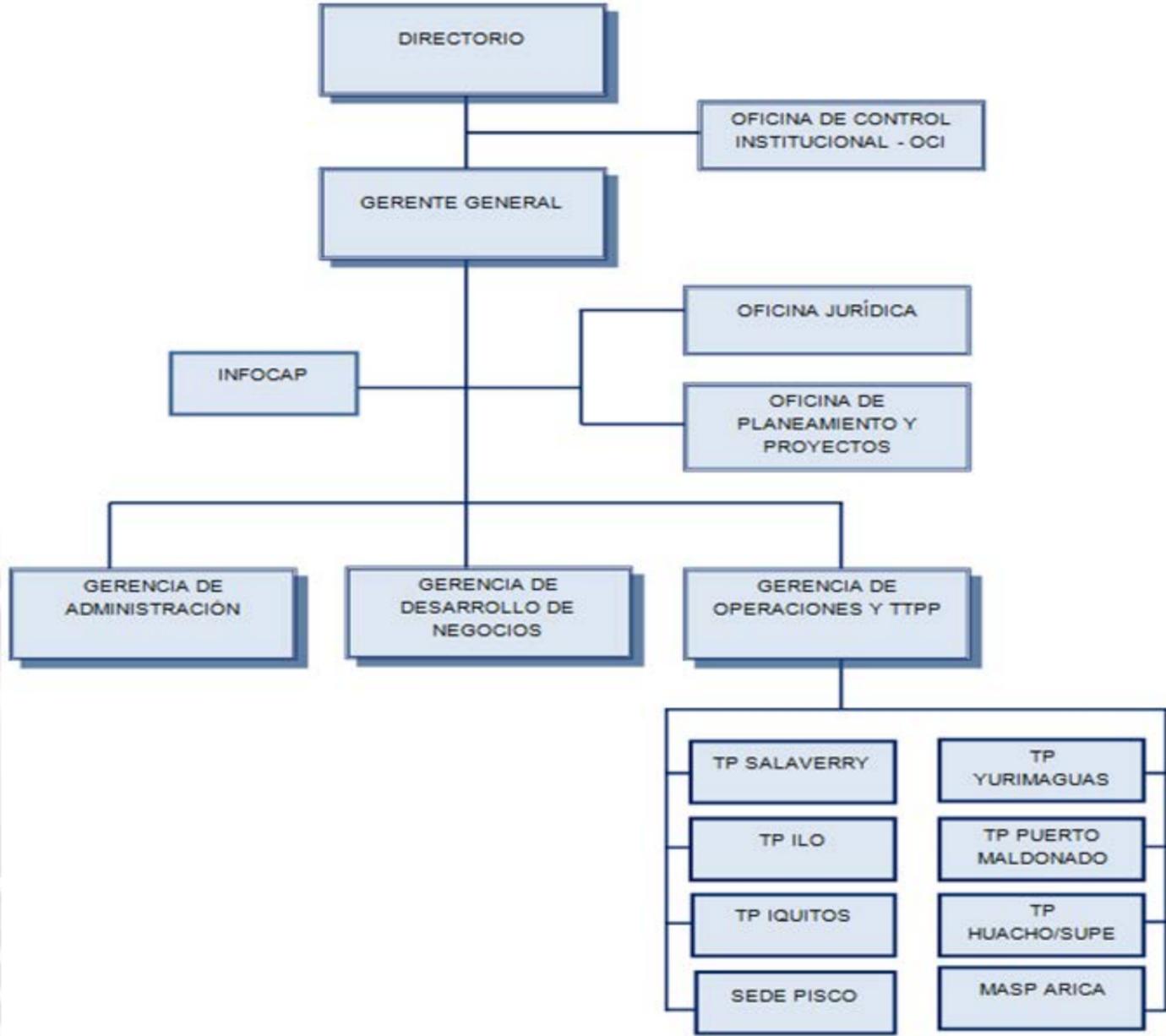


Figura E.1. Organigrama ENAPU
Tomado de "Directorio y Gerencia", por ENAPU, 2015.
Recuperado de <http://enapu.com.pe/web/contenido.php?id=1304383529>

Apéndice F
Organigrama de COLPEX

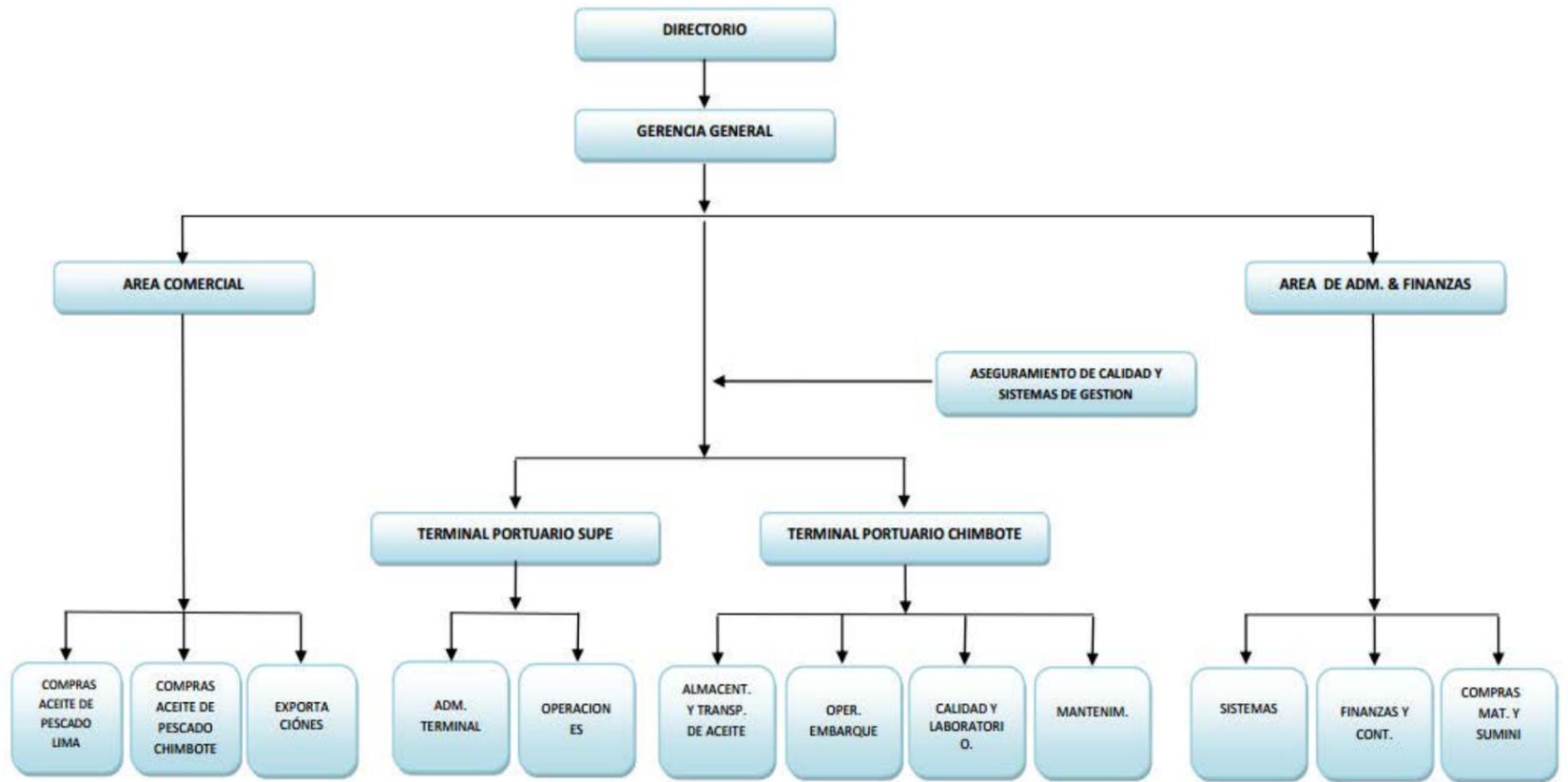


Figura F.1 Organigrama COLPEX
Tomado de Manual de Organización y Funciones MOF de COLPEX International SAC
Recuperado de <http://www.colpex.com.pe/Documents/Docs/GC02.pdf>

Apéndice G
Mapa de puertos del mundo con mayor movimiento de carga



Figura G. 2. Mapa de puertos del mundo con mayor movimiento de carga.
Tomado de “Port Statistics - A wealth of information” por la Autoridad Portuaria de Rotterdam, 2014.
Recuperado de <https://www.portofrotterdam.com/en/the-port/facts-figures-about-the-port>

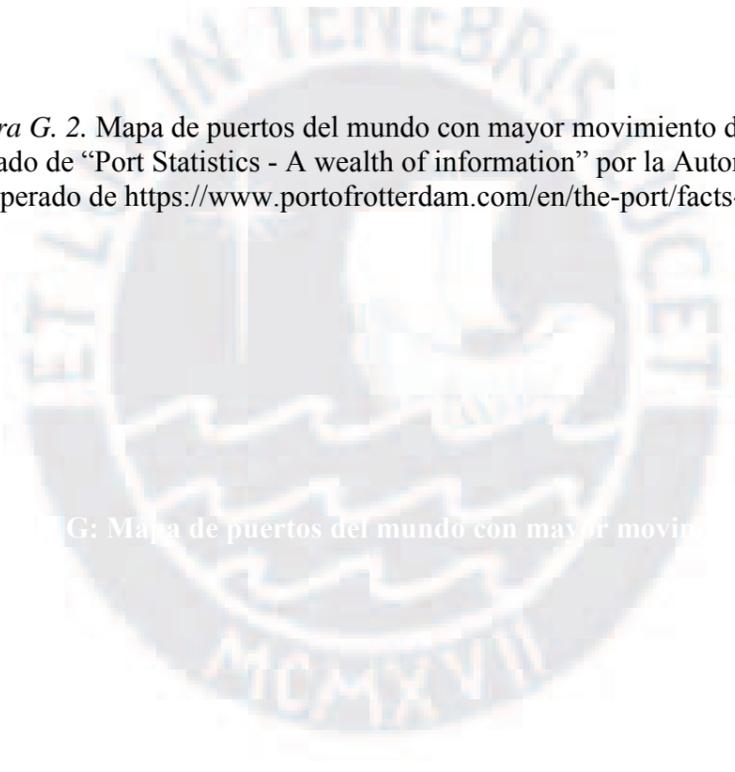


Figura G: Mapa de puertos del mundo con mayor movimiento de carga

Apéndice H
 Mapa Estratégico de la Autoridad Portuaria Nacional

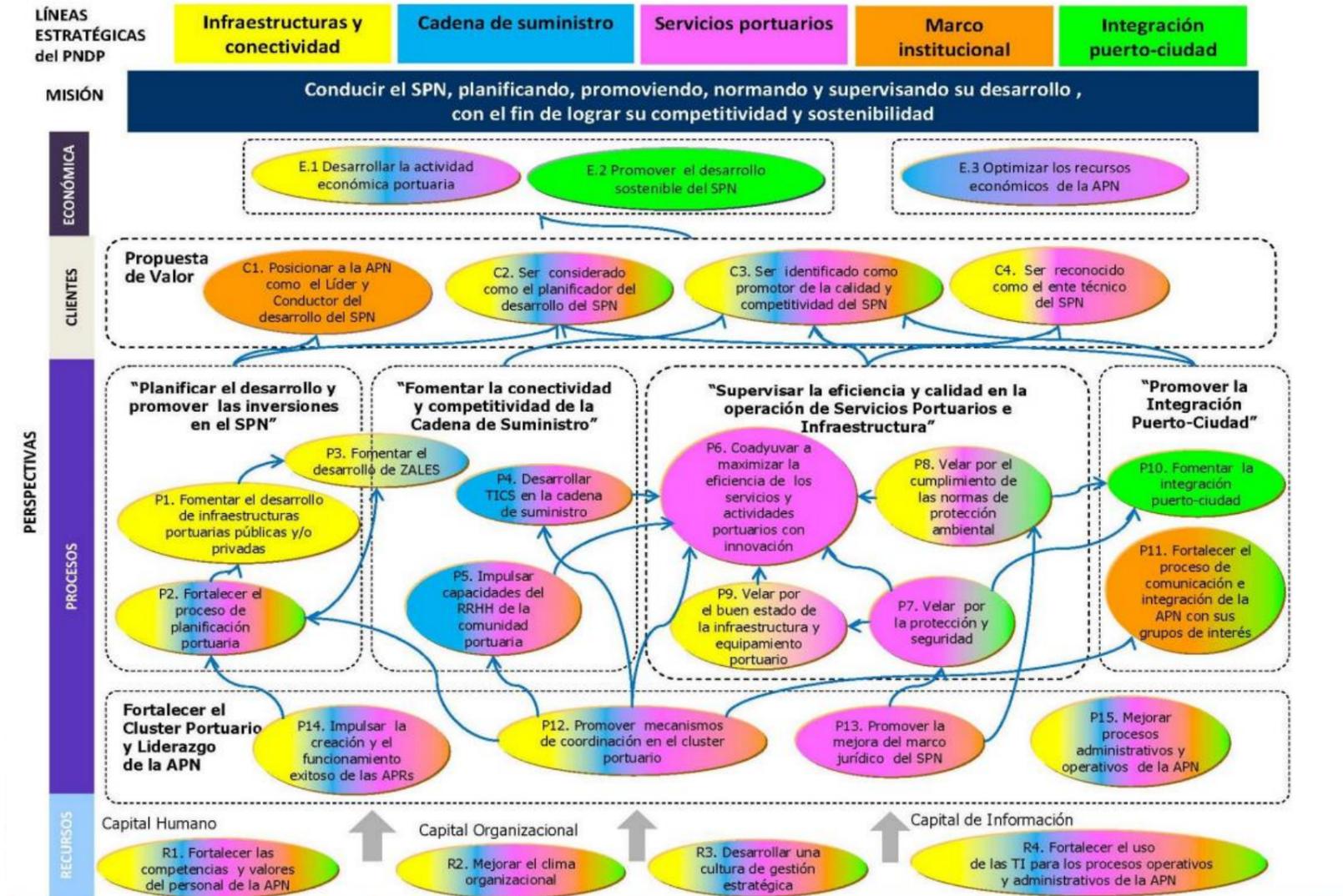


Figura H.1. Mapa Estratégico de la Autoridad Portuaria Nacional 2014-2016.
 Tomado de "Memoria Institucional 2014" por Autoridad Portuaria Nacional, 2015. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_1_id=26815&folderId=27001&name=DLFE-13910.pdf

Apéndice I

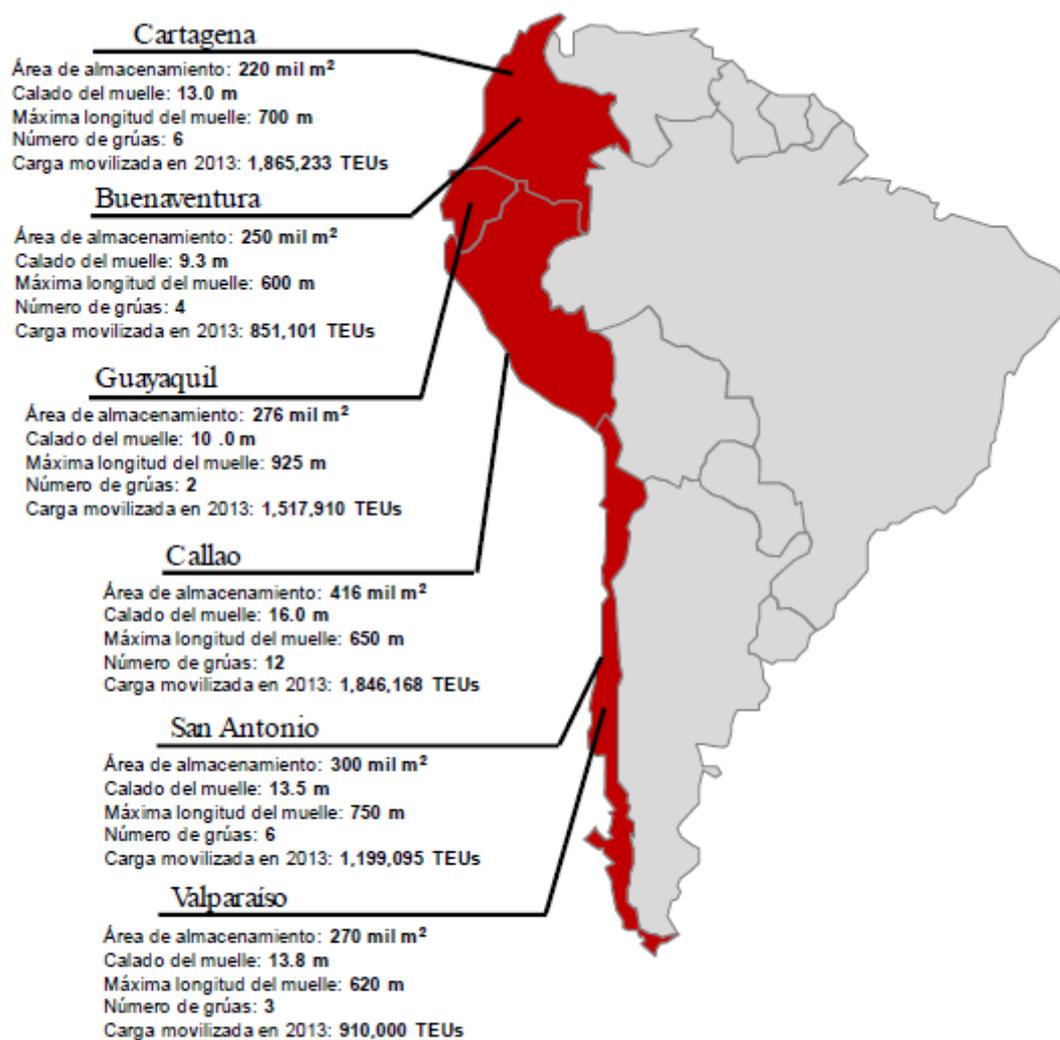
Fotos del Centro Arqueológico del Áspero y de la Antigua Ciudad de Caral



Figura I. 1. Fotos del Centro Arqueológico del Áspero y de la Antigua Ciudad de Caral.
De arriba abajo y de izquierda a derecha: Huaca de los Idolos, Vista Panorámica del Áspero, Alumnos de Centrum frente a Huaca de los Idolos, Alumnos de Centrum en el Áspero, Vista panorámica de la antigua ciudad de Caral, Entrada del complejo de Caral.

Apéndice J

Características de los Principales Puertos del Pacífico Sudamericano



Fuente: (Vigil, Yong, & Hurtado, 2012)

Elaboración: APOYO Consultoría

Figura J.1. Características de los Principales Puertos del Pacífico Sudamericano. Tomado de “Estudio sobre la medición del grado de Competencia Intraportuaria en el Terminal Portuario del Callao,” por Apoyo Consultoría, 2015. Recuperado de http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/PUERTOS/APOYOCONS_3_DPW.pdf

Apéndice K

Los puertos más transitados del mundo

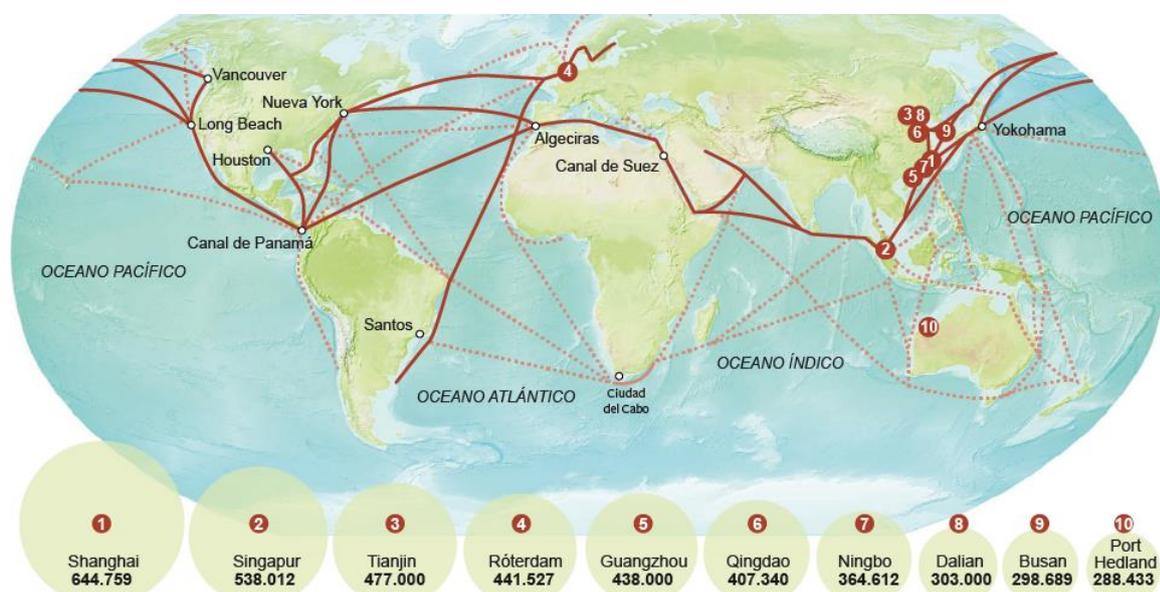


Figura K.1. Los puertos más transitados del Globo (en miles de toneladas). Tomado de “El País,” por Universidad de Hofstra y Consejo Mundial de Transporte Marítimo, 2012. Recuperado de http://elpais.com/elpais/2015/03/06/media/1425661983_825046.html

Apéndice L

Perú: Evolución de la PEA de 15 a más años: 1995- 2015

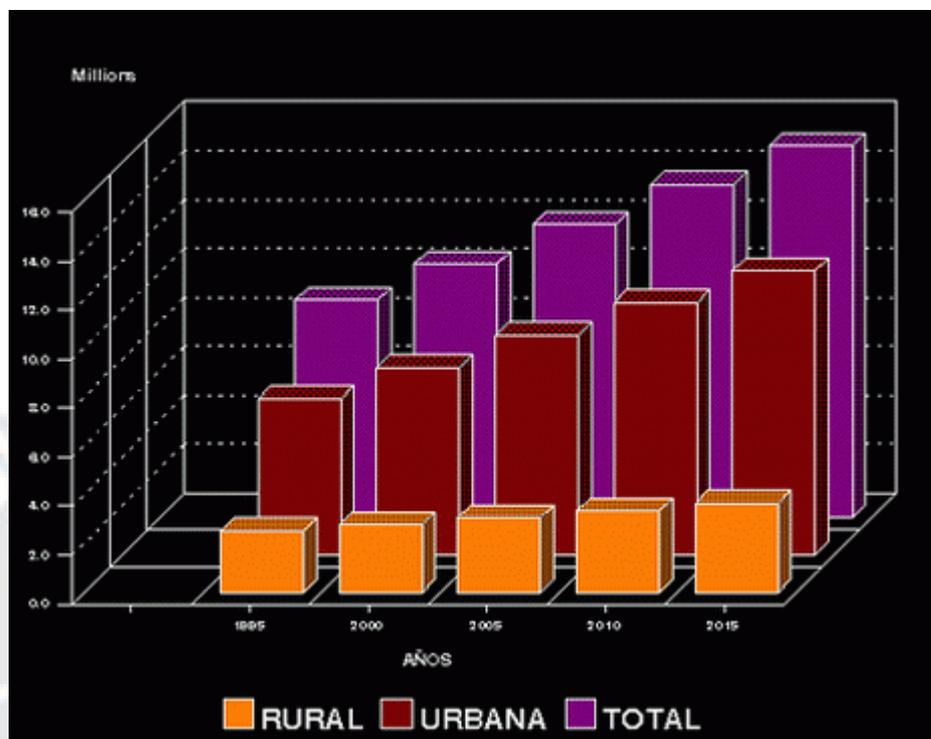


Figura L.1. Perú: Evolución de la PEA de 15 y más años: 1995-2015.
Tomado de “Gráficos Estadísticos,” por INEI, 2015. Recuperado de <http://www.proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/.../N341.htm>

Apéndice M

Unidades Hidrográficas del Perú

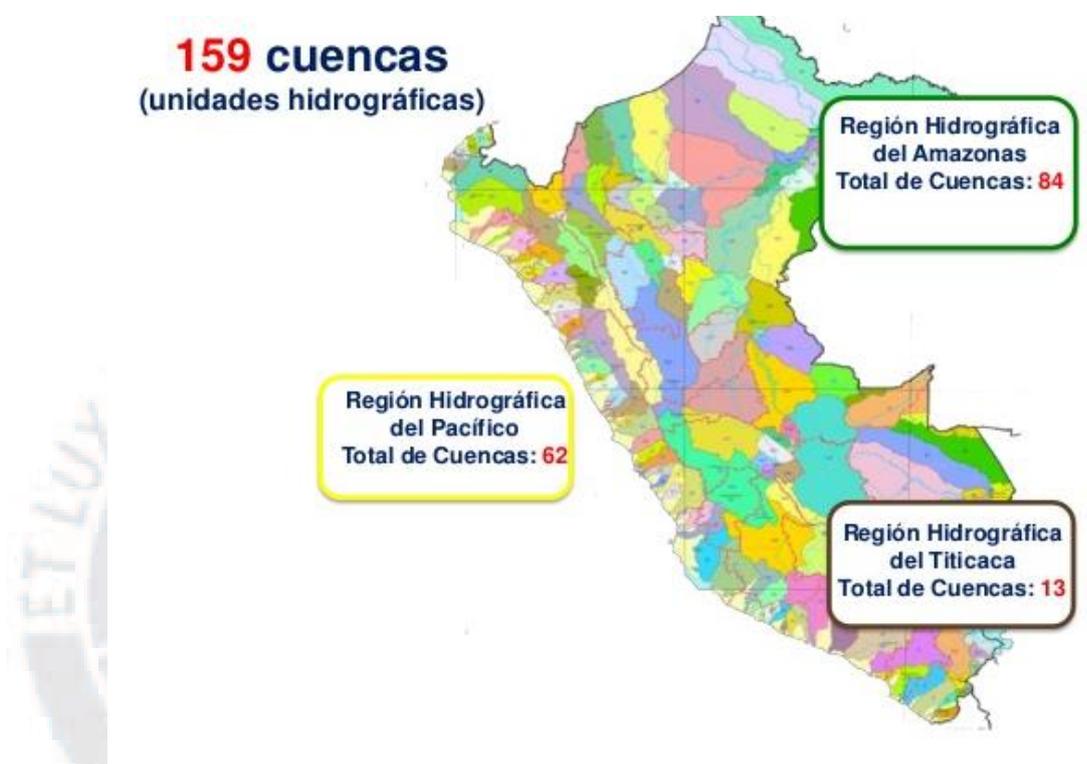


Figura M.1. Unidades hidrográficas del Perú.
Tomado de “La Gestión del agua por cuencas: Experiencias exitosas para el desarrollo del Perú,” por Humberto Cruz, ANA Perú, 2013. Recuperado de <http://www.slideshare.net/iagua/humberto-cruz-ana-per-la-gestin-del-agua-por-cuencas-experiencias-exitosas-para-el-desarrollo-del-per>

Apéndice N

Reservas mineras en explotación en la Región Lima y Ancash

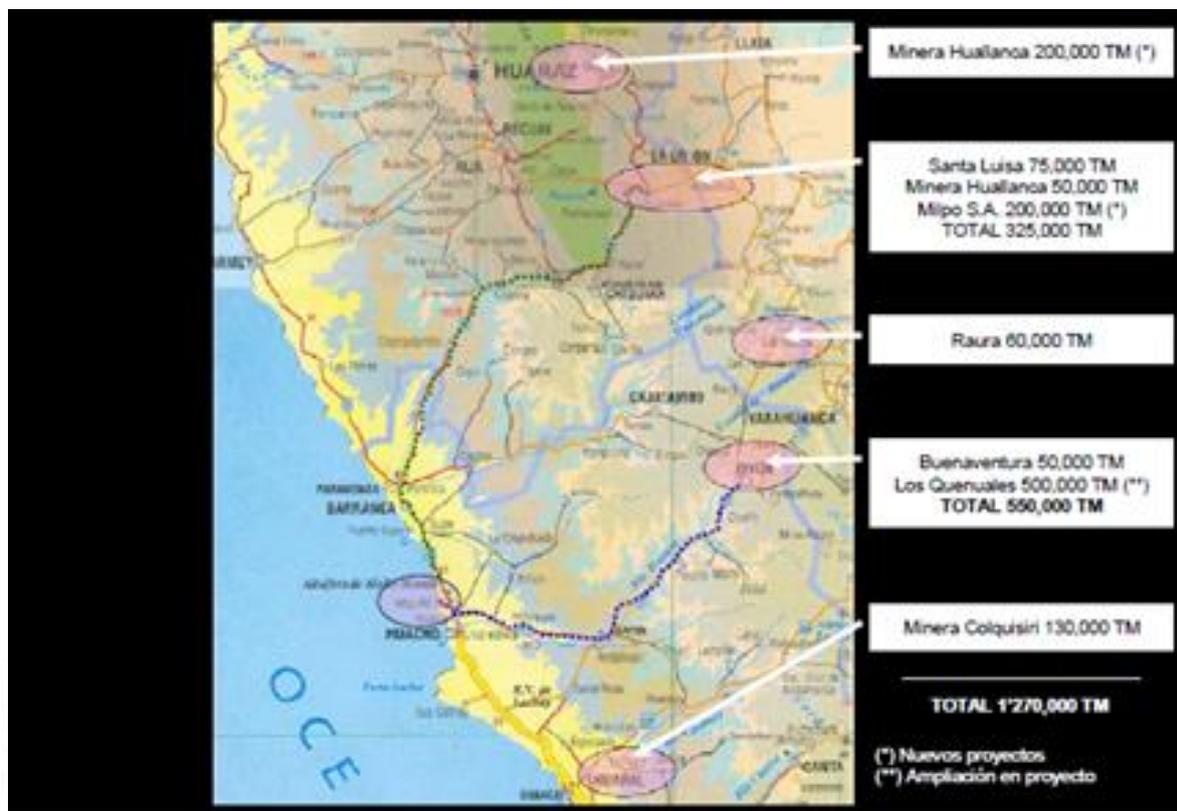


Figura N.1. Mapa de reservas mineras en explotación en la Región Lima y Ancash. Tomado de “Plan de promoción de inversiones”, por PROINVERSIÓN, 2009. Recuperado de http://www.regionlima.gob.pe/descargas/Plan_Inversiones.pdf

Apéndice O

Especialización productiva por zonas geográficas y provincias de Lima

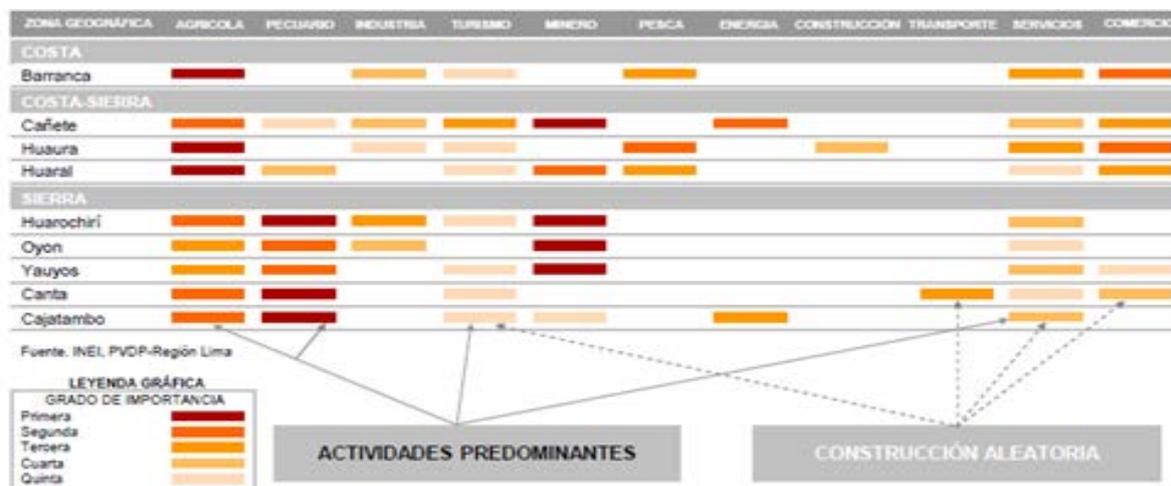
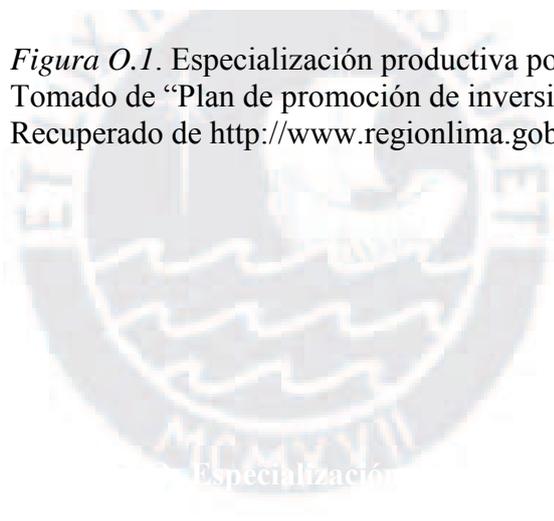


Figura O.1. Especialización productiva por zonas geográficas y provincias de Lima. Tomado de “Plan de promoción de inversiones”, por PROINVERSIÓN, 2009. Recuperado de http://www.regionlima.gob.pe/descargas/Plan_Inversiones.pdf



Apéndice P

Ferrocarril interoceánico Perú-Brasil- China



Figura P.1. Ferrocarril interoceánico Perú- Brasil-China.
 Tomado de “Plan de promoción de inversiones”, por PROINVERSIÓN, 2009.
 Recuperado de http://www.regionlima.gob.pe/descargas/Plan_Inversiones.pdf

Apéndice Q

Recorrido de IIRSA Centro- Carretera Perú Brasil



Figura Q.1. Tramos de recorrido desde Ramiro Prialé hasta Pucallpa.

Tomado de "IIRSA Centro Español", por PROINVERSIÓN, 2009.

Recuperado de www.proinversion.gob.pe/.../IIRSA_CENTRO2.../IIRSA%20Centro-españa

Apéndice R

Carreteras en construcción de la Región Lima

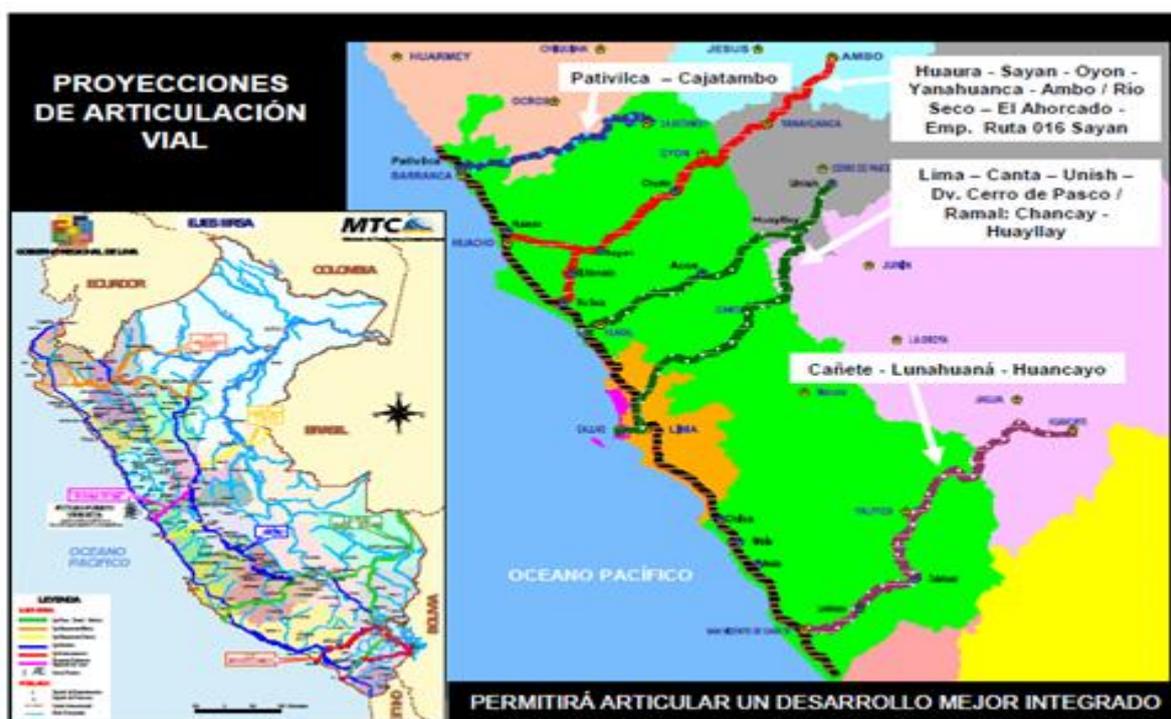


Figura R.1. Carreteras en construcción de la Región Lima.
 Tomado de “Plan de promoción de inversiones”, por PROINVERSIÓN, 2009.
 Recuperado de http://www.regionlima.gob.pe/descargas/Plan_Inversiones.pdf

Apéndice S

Recursos y potencialidades de la Región Lima



Figura S.1. Recursos y potencialidades de la Región Lima.
 Tomado de “Plan de promoción de inversiones”, por PROINVERSIÓN, 2009.
 Recuperado de http://www.regionlima.gob.pe/descargas/Plan_Inversiones.pdf

Apéndice T

Ferrocarril central andino



Figura T.1. Ruta del ferrocarril central andino.

Tomado de “Plan de promoción de inversiones”, por PROINVERSIÓN, 2009.
 Recuperado de http://www.regionlima.gob.pe/descargas/Plan_Inversiones.pdf

Apéndice U

Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica



Figura U.1. Mapa de países que participan en el acuerdo transpacífico de cooperación económica

Tomado de “Plan de promoción de inversiones”, por PROINVERSIÓN, 2009.
 Recuperado de http://www.regionlima.gob.pe/descargas/Plan_Inversiones.pdf

Apéndice V

Exportaciones agropecuarias del Perú

Tabla V.1

Exportaciones agropecuarias del Perú 2015.

Total	ene-14	ene-15	Var % Ene 15/14	Part % Ene 15
Estados Unidos	105	119	13,6	30%
Países Bajos	53	53	-0,7	13%
Hong Kong	27	36	31,2	9%
China	27	28	5,9	7%
España	16	19	17,9	5%
Los demás	147	139	-5,3	35%
Total	375	395	5,1	100%
Producto	ene-14	ene-15	Var % Ene 15/14	Part % Ene 15
Uvas frescas	120	132	9,9	34%
Mangos y mangostanes, frescos o secos	50	58	16	15%
Espárragos frescos o refrigerados	30	33	9,6	8%
Banano tipo "Cavendish Valery"	10	12	23,8	3%
Alimentos balanceados para camarones	9	12	25,4	3%
Los demás	156	148	-5,3	37%
Total	375	395	5,1	100%

Nota. Tomado de "Exportaciones en el sector agropecuario del Perú en mercado y productos", por Informe de exportaciones peruanas, 2015. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/242955437rad85D53.pdf>

Apéndice W

Exportaciones del Perú en el sector minero

A continuación, se presenta la lista de los productos minerales y pesqueros que exporta nuestro país y su crecimiento en millones y variación en porcentajes del año 2014 al 2015.

Tabla W.1

Exportaciones del Perú en el sector minero 2015- 2014

Sector Minería	ene-14	ene-15	Var %
			Ene 15-14
Plata	18.56	11	-68.8
Hierro	60.63	43	-41
Estaño	45.2	33	-37.2
Cobre	588	580	-1.5

Nota. Tomado de “Exportaciones en millones de dólares de productos del sector minero y pesquero”, por Informe de Exportaciones Peruanas, 2015. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/242955437rad85D53.pdf>

Apéndice X

Proyecciones de ventas y costos del Puerto de Supe por 30 años (En US\$)

Tabla X.1

Proyecciones de ventas y costos del Puerto de Supe por 30 años (En US\$)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	
I- Recepción, transporte, embarque y desembarque																	
Cantidades de ventas (Q)				3,500,000	4,200,000	4,900,000	5,700,000	6,500,000	7,350,000	8,200,000	9,000,000	9,800,000	10,600,000	11,400,000	12,200,000	13,000,000	
Precio en US\$ (P)				7.52	7.52	7.52	7.52	7.52	7.52	7.52	7.52	7.52	7.52	7.52	7.52	7.52	
Ingresos por ventas (I)				26,320,000	31,584,000	36,848,000	42,864,000	48,880,000	55,272,000	61,664,000	67,680,000	73,696,000	79,712,000	85,728,000	91,744,000	97,760,000	
II- Uso de amarradero																	
Cantidades de ventas (Q)				4,939,200	5,112,072	5,290,995	5,476,179	5,667,846	5,866,220	6,071,538	6,284,042	6,503,983	6,731,623	6,967,229	7,211,082	7,463,470	
Precio promedio en US\$ (P)				0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	
Ingresos por ventas (II)				3,753,792	3,885,175	4,021,156	4,161,896	4,307,563	4,458,327	4,614,369	4,775,872	4,943,027	5,116,033	5,295,094	5,480,423	5,672,237	
III- Cabotaje																	
Cantidades de ventas (Q)				72,973	75,527	78,171	80,906	83,738	86,669	89,702	92,842	96,092	99,455	102,936	106,538	110,267	
Precio promedio en US\$ (P)				80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	
Ingresos por ventas (III)				5,837,840	6,042,164	6,253,640	6,472,518	6,699,056	6,933,523	7,176,196	7,427,363	7,687,320	7,956,377	8,234,850	8,523,070	8,821,377	
IV- Puerto Seco																	
Cantidades de ventas (Q)				3,500,000	3,622,500	3,749,288	3,880,513	4,016,331	4,156,902	4,302,394	4,452,977	4,608,832	4,770,141	4,937,096	5,109,894	5,288,740	
Precio promedio en US\$ (P)				0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	
Ingresos por ventas (IV)				2,100,000	2,173,500	2,249,573	2,328,308	2,409,798	2,494,141	2,581,436	2,671,786	2,765,299	2,862,084	2,962,257	3,065,936	3,173,244	
Costo de ventas				-20,906,398	-24,026,662	-27,154,803	-30,704,697	-34,263,029	-38,036,895	-41,819,801	-45,405,262	-49,000,406	-52,605,572	-56,221,111	-59,847,386	-63,484,772	
Gastos administrativos				-7,602,326	-8,736,968	-9,874,474	-11,165,344	-12,459,283	-13,831,598	-15,207,200	-16,511,004	-17,818,329	-19,129,299	-20,444,040	-21,762,686	-23,085,372	
EBITDA				9,502,908	10,921,210	12,343,092	13,956,680	15,574,104	17,289,498	19,009,000	20,638,755	22,272,912	23,911,624	25,555,050	27,203,357	28,856,715	
Margen operativo				32%	31%	30%	30%	29%	29%	29%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	
Inversión a realizar																-145,414,225	
VAN a 30 años (COK 13%)																	3,797,818.64

Figura X.1. Proyecciones de ventas y costos del Puerto de Supe por 30 años (En US\$)

Apéndice X

Proyecciones de ventas y costos del Puerto de Supe por 30 años (En US\$)

	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045
	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20	Año 21	Año 22	Año 23	Año 24	Año 25	Año 26	Año 27	Año 28	Año 29	Año 30
I- Recepción, transporte, embarque y desembarque														
Cantidades de ventas (Q)	13,800,000	14,600,000	15,400,000	16,200,000	17,000,000	17,800,000	18,600,000	19,400,000	20,200,000	21,000,000	21,800,000	22,600,000	23,400,000	24,200,000
Precio en US\$ (P)	7.52	7.52	7.52	7.52	7.52	7.52	7.52	7.52	7.52	7.52	7.52	7.52	7.52	7.52
Ingresos por ventas (I)	103,776,000	109,792,000	115,808,000	121,824,000	127,840,000	133,856,000	139,872,000	145,888,000	151,904,000	157,920,000	163,936,000	169,952,000	175,968,000	181,984,000
II- Uso de amarradero														
Cantidades de ventas (Q)	7,724,692	7,995,056	8,274,883	8,564,504	8,864,261	9,174,511	9,495,619	9,827,965	10,171,944	10,527,962	10,896,441	11,277,816	11,672,540	12,081,079
Precio promedio en US\$ (P)	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76
Ingresos por ventas (II)	5,870,766	6,076,243	6,288,911	6,509,023	6,736,839	6,972,628	7,216,670	7,469,254	7,730,677	8,001,251	8,281,295	8,571,140	8,871,130	9,181,620
III- Cabotaje														
Cantidades de ventas (Q)	114,127	118,121	122,255	126,534	130,963	135,547	140,291	145,201	150,283	155,543	160,987	166,621	172,453	178,489
Precio promedio en US\$ (P)	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Ingresos por ventas (III)	9,130,125	9,449,680	9,780,418	10,122,733	10,477,029	10,843,725	11,223,255	11,616,069	12,022,631	12,443,424	12,878,943	13,329,706	13,796,246	14,279,115
IV- Puerto Seco														
Cantidades de ventas (Q)	5,473,846	5,665,431	5,863,721	6,068,951	6,281,364	6,501,212	6,728,755	6,964,261	7,208,010	7,460,291	7,721,401	7,991,650	8,271,357	8,560,855
Precio promedio en US\$ (P)	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60
Ingresos por ventas (IV)	3,284,308	3,399,258	3,518,233	3,641,371	3,768,819	3,900,727	4,037,253	4,178,557	4,324,806	4,476,174	4,632,840	4,794,990	4,962,814	5,136,513
Costo de ventas	-67,133,659	-70,794,449	-74,467,559	-78,153,420	-81,852,477	-85,565,194	-89,292,048	-93,033,534	-96,790,163	-100,562,467	-104,350,993	-108,156,310	-111,979,005	-115,819,686
Gastos administrativos	-24,412,240	-25,743,436	-27,079,112	-28,419,425	-29,764,537	-31,114,616	-32,469,836	-33,830,376	-35,196,423	-36,568,170	-37,945,816	-39,329,567	-40,719,638	-42,116,249
EBITDA	30,515,300	32,179,295	33,848,891	35,524,282	37,205,672	38,893,270	40,587,294	42,287,970	43,995,529	45,710,212	47,432,270	49,161,959	50,899,548	52,645,312
Margen operativo	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%

Figura X.1. Proyecciones de ventas y costos del Puerto de Supe por 30 años (En US\$)

Apéndice Y

Movimiento de carga de Puertos del Mundo en el año 2014 (En millones de toneladas métricas)

Tabla Y.1

Movimiento de carga de puertos del mundo en el año 2014 (En millones de TM)

Puertos	País	2014
Ningbo & Zoushan	China	873
Shanghai	China	755.3
Singapur	Singapur	580.8
Tianjin	China	540
Tagahan	China	500.8
Guangzhou	China	500.4
Qingdao	China	480
Rotterdam	Holanda	444.7
Dalian	China	420
Puerto Hedland	Australia	372.4
Rizhao	China	353
Yingkou	China	330.7
Hong Kong	China	297.7
Qinghuangdao	China	274
Busán	Korea del Sur	266.7
Luisiana del Sur	Estados Unidos	264.7
Shenzhen	China	223.2
Xiamen	China	205
Antwerp	Bélgica	199
Puerto Klang	Malasia	162

Nota. Tomado de “Port Statistics - A wealth of information” por la Autoridad Portuaria de Rotterdam, 2014. Recuperado de <https://www.portofrotterdam.com/en/the-port/facts-figures-about-the-port>

Apéndice Z

Movimiento de carga de Puertos Europeos en el año 2014 (En millones de toneladas métricas)

Tabla Z.1

Movimiento de carga de Puertos Europeos en el año 2014 (En millones de TM)

Puertos	País	Año 2014
Rotterdam	Holanda	444.7
Antwerp	Bélgica	199
Hamburg	Alemania	145.7
Novorossiysk	Rusia	122.3
Amsterdam	Holanda	97.8
Algeciras	España	95
Marseilles	Francia	78.5
Bremerhaven	Alemania	78.3
Ust-Luga	Rusia	75.7
Valencia	España	67
Le Havre	Francia	66.9
St. Petersburg	Rusia	61.2
Grimaby /Immingham	Reino Unido	59.4
Trieste	Italia	57
Constantza	Rumanía	55.6
Primorsk	Rusia	53.7
Génova	Italia	51
Dunkirk	Francia	47.1
Barcelona	España	45.3
Londres	Reino Unido	44.5

Nota. Tomado de “Port Statistics - A wealth of information” por la Autoridad Portuaria de Rotterdam, 2014. Recuperado de <https://www.portofrotterdam.com/en/the-port/facts-figures-about-the-port>

Apéndice AA

Plan Estratégico Integral del Puerto de Supe

Tabla AA.1

Plan Estratégico Integral del Puerto de Supe

Visión							Valores	
El Puerto de Supe se convertirá para el año 2025 en un puerto multipropósito que formará parte de la franja logística portuaria del Callao, dedicada al servicio de atención de naves de carga especializada en granel y minerales, así como el de cabotaje, desarrollando favorablemente sus condiciones naturales.								
<p>Misión</p> <p>En el Puerto de Supe, buscamos ser parte de la franja logística portuaria del Callao en la atención de naves de carga a granel y minerales, así como, buscamos ser eficientes en brindar servicios de cabotaje, generando valor para nuestra comunidad vinculada con respeto y respeto al medio ambiente, brindando un servicio de excelencia con la tecnología requerida de forma oportuna y eficiente, propiciando el crecimiento económico en las zonas de influencia, sobre todo, en las regiones de Lima y Ancash</p>	<p>Intereses del Puerto de Supe</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Ser considerado dentro del Sistema Portuario Nacional y ser parte de la franja portuaria del Callao 2.- Concesionar la administración a operadores privados y especializados 3.- Promover un cluster económico en la región 4.- Ser el puerto de referencia en cabotaje para la Región Lima y Ancash 5.- Brindar servicios portuarios especiales complementarios a las empresas de la zona 6.- Ser un proveedor de zona de almacenamiento especializado para granel y minerales. 	<p>OLP1</p> <p>Maximizar la capacidad instalada y rentabilidad esperada de los accionistas para el año 2025, a través de la atención de 8.2 millones de TM de carga a granel y minerales de la franja logística portuaria del Callao, correspondiente a la potencial demanda insatisfecha de la zona de influencia (el Puerto de Supe atiende 0 TM en la actualidad).</p>	<p>OLP2</p> <p>Para el año 2018, crecer en infraestructura portuaria a través de la instalación de 2 fijas transportadoras encapsuladas (0 fijas en la actualidad) y la ampliación del muelle de atraque de 300 metros (hoy) a 600 metros, por un costo aproximado de 93.5 millones de dólares, lo cual permitirá iniciar las operaciones de carga a granel y minerales en el Puerto de Supe.</p>	<p>OLP3</p> <p>Contar para el año 2019 con un puerto seco con silos verticales y conectados a las fijas transportadoras encapsuladas, en una superficie de 300 hectáreas en La Atarraya (en la actualidad no se cuenta con ningún puerto seco) con la finalidad de brindar un servicio logístico integral en el Puerto de Supe.</p>	<p>OLP4</p> <p>Garantizar un retorno de la inversión a los accionistas de 13% en el año 2025 (1.20% en la actualidad), acorde a los rendimientos esperados en el sector.</p>	<p>OLP5</p> <p>Brindar servicios de cabotaje en el año 2025 en el Puerto de Supe, el cual representará el 5% del volumen de las mercancías transportadas vía terrestre hacia o desde el norte chico (en la actualidad no se brinda el servicio de cabotaje de carga fraccionada).</p>	<p>Principios Cardinales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Influencia de terceras partes 2.- Lazos pasados y presentes 3.- Contrabalance de intereses 4.- Conservación de los enemigos 	
	<p>Estrategias</p>						<p>Políticas</p>	<p>Código de Ética</p> <p>Mantener altos estándares de seguridad en todas nuestras operaciones portuarias, velando por nuestro personal, los clientes y la comunidad. Estamos comprometidos con la búsqueda constante de la mejora en nuestros procesos, innovando y asegurando eficiencia en nuestras operaciones.</p> <p>Ofrecemos un servicio orientado al cliente con el mejor uso de los recursos disponibles buscando la plena satisfacción de sus necesidades.</p> <p>Diseñar planes de crecimiento sostenido del negocio buscando la armonía con el medio ambiente y la comunidad vinculada.</p> <p>Somos claros con nuestros clientes, actuamos con transparencia velando por el cumplimiento de las normas, sancionando a quien no cumple con ellas y cuidando la relación empresa-comunidad vinculada.</p> <p>Buscamos la excelencia a través del apoyo, la coordinación y la interacción de todas las áreas de operaciones y administrativas con el objetivo de alcanzar nuestra meta común y asegurar los niveles de integración necesarias con nuestros proveedores y empleados.</p>
	E1 Concesionar la operación del Puerto de Supe	X		X	X	X	1.- P4, P6, P7, P8, P9, P10, P12, P13, P14	
	E2 Dotar de equipos y tecnología requerida para la movilización de la carga a granel y minerales y cuidado del medio ambiente.	X	X	X	X		2.- P1, P2, P3, P4, P6, P12, P14	
	E3 Establecer una zona intangible para la construcción de un puerto seco destinado al almacenamiento de granel y minerales que serán atendidos en el Puerto de Supe.	X		X	X		3.- P2, P3, P4, P6, P7, P8, P10, P11, P14	
	E5 Conformación de la franja portuaria Callao a ser aprobado por Ley, de la cual el Puerto de Supe formará parte.	X			X	X	4.- P1, P4, P5, P6, P8, P9, P14	
	E7 Ofrecer permanentemente condiciones de operatividad mediante actividades de dragado y limpieza que garanticen el funcionamiento en condiciones de calidad y seguridad para todos los stakeholders.		X		X		5.- P2, P6, P7, P8, P9, P14	
	E8 Mediante la fiscalización de la APN, priorizar en el contrato de concesión la inversión en fijas transportadoras encapsuladas, ampliación y reforzamiento de las defensas del muelle, que garantice el atraque de naves mayores y la movilización de granos y minerales con seguridad medio ambiental.	X		X	X		6.- P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P11, P12, P14,	
	E12 Utilizar el cabotaje como un medio de reabastecimiento de productos de primera necesidad en épocas de crisis por fenómenos naturales.				X	X	7.- P5, P6, P7, P8, P9, P11	
	E13 Dada la limitada extensión de la bahía de Supe para albergar operaciones de un puerto multipropósito, se establecerá en el contrato de concesión la dedicación exclusiva del muelle para el movimiento de granel y minerales.	X			X		8.- P4, P6, P9,	
	<p>Tablero de Control</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Perspectiva financiera 2.- Perspectiva de Cliente 3.- Perspectiva Interna 4.- Perspectiva de Aprendizaje 	<p>OCP1.7, OCP1.11</p> <p>OCP1.9, OCP1.10, OCP1.12, OCP1.13</p> <p>OCP1.3, OCP1.4</p> <p>OCP1.1, OCP1.2, OCP1.5, OCP1.6, OCP1.8</p>	<p>OCP2.2, CCP 2.3</p> <p>OCP2.1</p>	<p>OCP3.2</p> <p>OCP3.1 OCP3.3</p>	<p>OCP4.1, OCP4.2, OCP4.4, OCP4.5, OCP4.6</p> <p>OCP4.3</p>	<p>OCP5.3, OCP5.4, OCP5.5, OCP5.6</p> <p>OCP5.1</p> <p>OCP5.2</p>	<p>Tablero de Control</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Perspectiva financiera 2.- Perspectiva de Cliente 3.- Perspectiva Interna 4.- Perspectiva de Aprendizaje 	
	<p>RECURSOS</p> <p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>PLANES OPERACIONALES</p>							