

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico del Puerto de Chimbote

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

PRESENTADO POR:

Johan Cinthya Vitaliano Saldarriaga

María José Valdivia Caparachín

Nelson Helí Chávez Gutiérrez

Renzo Raúl Oria Chávez

ASESOR: Juan Narro Lavi

Santiago de Surco, Febrero de 2016

Agradecimientos

Expresamos nuestro mayor aprecio y gratitud al Dr. Fernando D'Alessio, Director General de CENTRUM Católica, por su guía en todo el proceso de elaboración y revisión de la presente tesis.

A nuestro asesor, el Mg. Juan Narro, por el permanente asesoramiento metodológico, experiencia y por su constante apoyo para el desarrollo de la tesis.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica y EADA España, por su valioso conocimiento y experiencia que contribuyeron a nuestra formación profesional y nos permitieron alcanzar los objetivos trazados.

A los profesionales que laboran en el Puerto de Chimbote, quienes nos brindaron valiosa información y conocimiento para la elaboración de nuestra tesis; en especial al Capitán de Navío en retiro y actual Gerente General del Puerto de Chimbote Sr. César Vidal.

A nuestros compañeros del programa MBA Gerencial Internacional LXXVII, con quienes formamos equipos, aprendimos y compartimos en cada etapa de esta maestría.

Dedicatorias

A Dios por brindarme un motor de avance y fuente de energía en mi pequeño hijo Matheo, a mi madre Margarita por su incondicional apoyo, a mi esposo Brian por su paciencia ante las ausencias, y a mis abuelos Isidora y Vicente que desde el cielo guían mis pasos.

(Johan Vitaliano)

A Dios por la vida, por haberme dado salud y permitido alcanzar esta meta, a mi querida familia por ser un apoyo incondicional, por sus consejos y valores, y a mi amado esposo Gabriel por su infinito amor y alentarme en cada paso.

(María José Valdivia)

A mis padres, Humberto y Rosa, por todo lo que me han dado en esta vida, porque han formado todo lo que soy como persona: mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño.

(Nelson Chávez)

A mi esposa Rocío Rojas que en plena maestría partió a la presencia de Dios para convertirse en mi ángel y fue el motor para seguir adelante, a mis hijas Anyelina y Nathaly por su paciencia ante mis largas ausencias.

(Renzo Oria)

Resumen Ejecutivo

En la presente tesis se desarrolla el plan estratégico del Puerto de Chimbote con una visión al año 2025 enfocada en definirlo como proveedor de servicios portuarios competitivos en la región norte de Sudamérica. En la actualidad el Puerto cuenta con un alto potencial de desarrollo; sin embargo, su operación es poco atractiva frente al servicio ofrecido por sus competidores, debido principalmente a la infraestructura portuaria obsoleta e insuficiente y la falta de herramientas tecnológicas que le permitan operar en una comunidad portuaria integrada de manera eficiente. El desarrollo del plan estratégico se realiza siguiendo el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, por medio del cual, sobre la base de un análisis factores internos y externos y el establecimiento de una visión y misión, se definen objetivos de largo plazo, estrategias y objetivos de corto plazo que lleven al Puerto de su situación actual a una situación futura esperada representada por su visión. Para encaminar al Puerto hacia su visión, se define como estrategia principal el concesionarlo a una entidad de capital privado con interés en modernizar la infraestructura y equipamiento portuario e implementar herramientas tecnológicas que permitan incrementar su capacidad de atención, ser más eficientes y competitivos; por otro lado, suscribir convenios con representantes de las actividades mineras, siderúrgicas y agrícolas con el fin de incrementar su exportación por medio del Puerto. Como resultado de la ejecución de las estrategias y el alcance de sus objetivos de largo y corto plazo, en el año 2025 el Puerto basará sus ventajas competitivas en una estructura organizacional eficiente, el uso de infraestructura moderna, la motivación de sus colaboradores, el seguimiento continuo de la carga de los clientes con el uso de tecnología, procesos operativos eficientes, productivos y simples y proporcionando a sus clientes soluciones efectivas.

Abstract

In this thesis the strategic plan of the Port of Chimbote is developed with a vision to 2025 focused on defining as a provider of competitive port services in the northern region of South America. Currently, the port has a high development potential; however, its operation is unattractive to service offered by its competitors, mainly due to the obsolete and inadequate port infrastructure and lack of technological tools that allow it to operate in an integrated efficiently port community. The development of the strategic plan is carried out following the Sequential Model of the Strategic Process, by which, on the basis of an internal and external factors and the establishment of a vision and mission analysis, long-term objectives, strategies and short term targets that leading the port of your current situation to a future situation expected represented by its vision. To route the port to his vision, defined as the main strategy the concession of the port to an entity private equity interest in modernizing port infrastructure and equipment and implement technological tools to increase their attention span, become more efficient and competitive; on the other hand, sign agreements with representatives of the mining, steel and agricultural activities in order to increase their exports through the port. As a result of the implementation of strategies and the achievement of its objectives of long and short term, in 2025 the Port will base its competitive advantages in an efficient organizational structure, the use of modern infrastructure, the motivation of its employees, monitoring continuous load of customers with the use of technology, efficient, productive and simple operational processes and providing customers with effective solutions.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xviii
Capítulo I: Situación General del Puerto de Chimbote	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	12
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	14
2.1 Antecedentes.....	14
2.2 Visión.....	15
2.3 Misión	15
2.4 Valores	15
2.5 Código de Ética.....	16
2.6 Conclusiones.....	17
Capítulo III: Evaluación Externa	18
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	18
3.1.1 Matriz de Intereses Nacionales	18
3.1.2. Potencial nacional	22
3.1.3. Principios cardinales	32
3.1.4. Influencia del análisis en el Puerto de Chimbote.....	36
3.2. Análisis Competitivo del País.....	37
3.2.1. Condiciones de los factores	37
3.2.2. Condiciones de la demanda	40
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	41
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	45

3.2.5 Influencia del análisis en el Puerto de Chimbote.....	47
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	48
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	48
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	52
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	57
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	70
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	71
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	76
3.5 El Puerto de Chimbote y sus competidores	77
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	77
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	77
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	77
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	80
3.5.5 Rivalidad de los competidores	80
3.6 El Puerto de Chimbote y sus Referentes.....	82
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	94
3.8 Conclusiones.....	95
Capítulo IV: Evaluación Interna	98
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	98
4.1.2 Marketing y ventas (M)	100
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	105
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	117
4.1.5 Recursos humanos y Cultura (H).....	120
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	122
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	124

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	125
4.3 Conclusiones	127
Capítulo V: Intereses del Puerto de Chimbote y Objetivos de Largo Plazo	128
5.1 Intereses del Puerto de Chimbote	128
5.2 Potencial del Puerto de Chimbote.....	129
5.3 Principios Cardinales del Puerto de Chimbote	133
5.4 Matriz de Intereses del Puerto de Chimbote (MIO)	135
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	135
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	139
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	140
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	144
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	148
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	151
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	151
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	152
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	153
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	154
6.9 Matriz de Ética (ME)	157
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	158
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	158
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	162
6.13 Conclusiones.....	163
Capítulo VII: Implementación Estratégica	164
7.1 Objetivos de Corto Plazo	164
7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo	164

7.3 Políticas de cada Estrategia.....	173
7.4 Estructura del Puerto de Chimbote	174
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	176
7.6 Recursos Humanos y Motivación	178
7.7 Gestión del Cambio	180
7.8 Conclusiones	182
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	184
8.1 Perspectivas de Control	184
8.1.1 Aprendizaje y crecimiento interno.....	185
8.1.2 Procesos internos	185
8.1.3 Clientes	186
8.1.4 Financiera.....	187
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	187
8.3 Conclusiones.....	187
Capítulo IX: Competitividad del Puerto de Chimbote	191
9.1 Análisis Competitivo del Puerto de Chimbote	191
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto de Chimbote.....	194
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Puerto de Chimbote.....	195
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	197
9.5 Conclusiones.....	199
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	200
10.1 Plan Estratégico Integral.....	200
10.2 Conclusiones Finales	200
10.3 Recomendaciones Finales.....	203
10.4 Futuro del Puerto de Chimbote.....	204

Referencias 207

Glosario de Siglas y Acrónimos..... 214

Apéndice A: Horizonte temporal de Objetivos de Corto Plazo. 218

Apéndice B: Fotos del Puerto de Chimbote..... 221



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Estadísticas educativas en el departamento de Áncash</i>	4
Tabla 2	<i>Niveles de Competitividad Regional de Áncash</i>	5
Tabla 3	<i>Desembarque de recursos marítimos, según puerto, 2006-2013</i>	8
Tabla 4	<i>Áncash: Sector Pesquero</i>	9
Tabla 5	<i>Áncash: Importaciones FOB por el Puerto de Chimbote</i>	9
Tabla 6	<i>Áncash: exportaciones por principales grupos de productos</i>	10
Tabla 7	<i>Matriz de Interés Nacional del Perú</i>	22
Tabla 8	<i>Volumen de producción minera en Áncash</i>	43
Tabla 9	<i>Tráfico de naves en el Puerto de Chimbote 2013</i>	44
Tabla 10	<i>Niveles de Competitividad Regional de Áncash - Infraestructura</i>	44
Tabla 11	<i>Comercio internacional de productos pesqueros por principales importadores</i>	49
Tabla 12	<i>Comercio internacional de productos pesqueros por principales exportadores</i>	50
Tabla 13	<i>Crecimiento mundial</i>	53
Tabla 14	<i>Eurozona: crecimiento del PBI</i>	54
Tabla 15	<i>Balanza Comercial (Millones de USD)</i>	58
Tabla 16	<i>Proyección al 2015 de datos demográficos Áncash</i>	63
Tabla 17	<i>Tasa de subempleo horario urbano, 2010 -2014 (en porcentaje)</i>	64
Tabla 18	<i>Ranking 2014 de puertos de contenedores de América Latina y el Caribe</i>	71
Tabla 19	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	78
Tabla 20	<i>Ranking mundial de puertos contenedorizados</i>	84
Tabla 21	<i>Matriz de Perfil Competitivo del Puerto de Chimbote</i>	96
Tabla 22	<i>Matriz de Perfil Referencial del Puerto de Chimbote</i>	97
Tabla 23	<i>Movimiento de Carga - Importación</i>	103
Tabla 24	<i>Movimiento de Carga - Exportación</i>	104

Tabla 25 <i>Movimiento de Carga - Cabotaje</i>	104
Tabla 26 <i>Movimiento de Naves</i>	105
Tabla 27 <i>Actividades y Servicios Regulados</i>	106
Tabla 28 <i>Actividades y Servicios No Regulados</i>	106
Tabla 29 <i>Servicio de Almacenamiento</i>	107
Tabla 30 <i>Modo de operación del Puerto Chimbote para estiba y desestiba de algunos materiales</i>	117
Tabla 31 <i>Relación ingresos por ventas Vs. Tráfico en toneladas métricas</i>	120
Tabla 32 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos</i>	126
Tabla 33 <i>Matriz de Interés del Puerto de Chimbote</i>	136
Tabla 34 <i>Matriz de emparejamiento Oportunidades - Fortalezas</i>	141
Tabla 35 <i>Matriz de emparejamiento Amenazas - Fortalezas</i>	142
Tabla 36 <i>Matriz de emparejamiento Oportunidades – Debilidades</i>	142
Tabla 37 <i>Matriz de emparejamiento Amenazas – Debilidades</i>	142
Tabla 38 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</i>	143
Tabla 39 <i>Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</i>	144
Tabla 40 <i>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</i>	145
Tabla 41 <i>Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</i>	145
Tabla 42 <i>Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</i>	146
Tabla 43 <i>Factores que constituyen las variables de los ejes en la Matriz PEYEA</i>	146
Tabla 44 <i>Participación en las unidades de negocio del Puerto de Chimbote 2011 - 2014</i> ..	150
Tabla 45 <i>Variación en las unidades de negocio basado en los servicios de carga en el Puerto de Chimbote 2013 -2014</i>	150
Tabla 46 <i>Matriz Decisión Estratégica del Puerto de Chimbote</i>	155
Tabla 47 <i>Matriz CPE del Puerto de Chimbote</i>	156

Tabla 48 <i>Matriz de Rumelt del Puerto de Chimbote</i>	157
Tabla 49 <i>Criterios utilizados para calificar la Matriz de Ética</i>	158
Tabla 50 <i>Matriz de Ética del Puerto de Chimbote</i>	159
Tabla 51 <i>Estrategias retenidas y de contingencia</i>	160
Tabla 52 <i>Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo del Puerto de Chimbote</i>	161
Tabla 53 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del Puerto Chimbote</i>	162
Tabla 54 <i>Objetivos de corto plazo identificados por los Objetivos de Largo Plazo 1, 2 y 3</i> .165	
Tabla 55 <i>Objetivos de corto plazo identificados por los Objetivos de Largo Plazo 3 y 4</i>	166
Tabla 56 <i>Objetivos de corto plazo identificados por los Objetivos de Largo Plazo 5 y 6</i>	167
Tabla 57 <i>Asignación de Recursos a los Objetivos de Corto Plazo – Parte 1</i>	168
Tabla 58 <i>Asignación de Recursos a los Objetivos de Corto Plazo – Parte 2</i>	169
Tabla 59 <i>Asignación de Recursos a los Objetivos de Corto Plazo – Parte 3</i>	170
Tabla 60 <i>Asignación de Recursos a los Objetivos de Corto Plazo – Parte 4</i>	171
Tabla 61 <i>Asignación de Recursos a los Objetivos de Corto Plazo – Parte 5</i>	172
Tabla 62 <i>Políticas del Puerto de Chimbote</i>	173
Tabla 63 <i>Actividades Críticas para Estrategias</i>	175
Tabla 64 <i>Tablero de Control Balanceado – Financiera, Clientes y Procesos Internos</i>	189
Tabla 65 <i>Tablero de Control Balanceado – Aprendizaje y crecimiento interno</i>	190
Tabla 66 <i>Plan Estratégico Integral</i>	206

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xviii
<i>Figura 1.</i> Ubicación del Puerto de Chimbote.....	1
<i>Figura 2.</i> Mapa de la bahía El Ferrol.....	1
<i>Figura 3.</i> Provincias de la región Áncash.....	3
<i>Figura 4.</i> Distribución del PBI de Áncash por actividad económica.....	6
<i>Figura 5.</i> Variación índice de volumen físico.....	6
<i>Figura 6.</i> PBI por habitante según departamento 2014.	6
<i>Figura 7.</i> Desembarque de recursos hidrobiológicos marítimos para consumo humano indirecto, según puerto, 2013.	7
<i>Figura 8.</i> Ingreso laboral promedio mensual de la PEA asalariada por actividad económica en la región Áncash.....	12
<i>Figura 9.</i> Ingreso laboral promedio mensual de la PEA ocupada por sexo.	12
<i>Figura 10.</i> Articulación de los objetivos nacionales.....	21
<i>Figura 11.</i> Perú: Pirámide de población 2015	23
<i>Figura 12.</i> Perú: Pirámide de población 2050.	24
<i>Figura 13.</i> Población Censada según Región Natural de Perú de 1981,1993 y 2007. 24	
<i>Figura 14.</i> Relieves regionales del Perú	26
<i>Figura 15.</i> Producto Bruto Interno y Demanda Interna, 2008 I / 2015 III.....	27
<i>Figura 16.</i> Producto Bruto Interno por Actividad Económica, 2015 II / 2014 II.....	28
<i>Figura 17.</i> Ubicación Áncash-Huánuco-Ucayali en el desarrollo nacional.	33
<i>Figura 18.</i> Proyectos de la Agenda de Proyectos Prioritarios de Integración – IIRSA y ubicación de IIRSA Norte – Eje del Amazonas.....	36
<i>Figura 19.</i> Tipología de la agricultura en la región de Áncash.	45
<i>Figura 20.</i> Desembarque de recursos hidrobiológicos según utilización (2013).	50

<i>Figura 21.</i> Exportaciones mundiales: volumen y valor.....	54
<i>Figura 22.</i> China: PBI trimestral (tasa desestacionalizada anualizada y tasas anuales).	55
<i>Figura 23.</i> Inflación 2015 en América Latina.....	55
<i>Figura 24.</i> PBI por sectores económicos.	56
<i>Figura 25.</i> Exportaciones de bienes y servicios: 2008-2017.....	57
<i>Figura 26.</i> Población Económicamente activa por categoría ocupacional 2013	66
<i>Figura 27.</i> Índice de calidad del empleo, según departamentos 2004 y 2012.....	67
<i>Figura 28.</i> Evolución de la incidencia de la pobreza total 2009- 2014	68
<i>Figura 29.</i> Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad según departamentos 2012	69
<i>Figura 30.</i> Generación de residuos sólidos por departamento 2009-2011	75
<i>Figura 31.</i> Detalle de licencias vigentes al 2014 del Puerto de Chimbote.	79
<i>Figura 32.</i> Análisis Competitivo de la industria	83
<i>Figura 33.</i> Ubicación de puertos competidores y nuevos entrantes. ¡Error! Marcador no definido.	
<i>Figura 34.</i> Ubicación de puertos referentes	85
<i>Figura 35.</i> Terminales de Contenedores en el Puerto de Shanghái	86
<i>Figura 36.</i> Terminales Especializadas del Puerto de Shanghái	88
<i>Figura 37.</i> Terminales del Puerto de Singapur	89
<i>Figura 38.</i> Terminales del Puerto de Róterdam	94
<i>Figura 39.</i> Competencia Interportuaria Salaverry – Chimbote.	99
<i>Figura 40.</i> Directorio Puerto de Chimbote.	101
<i>Figura 41.</i> Evolución del tráfico total en el Puerto de Chimbote.	102
<i>Figura 42.</i> Buque amarrado en muelle 1.....	108

<i>Figura 43.</i> Pilotes y defensas del muelle 1	109
<i>Figura 44.</i> Muelle 2 Puerto de Chimbote.	110
<i>Figura 45.</i> Defensas del muelle 2	111
<i>Figura 46.</i> Servicios Portuarios	115
<i>Figura 47.</i> Tiempos de espera en puertos	116
<i>Figura 48.</i> Estado de Situación Financiera del Puerto de Chimbote al 30 de junio del 2015.....	118
<i>Figura 49.</i> Estado de Resultados del Puerto de Chimbote al 30 de junio de 2015....	119
<i>Figura 50.</i> Proyecto Consorcio Haskoning - Indesmar. (2015).....	131
<i>Figura 51.</i> Matriz PEYEA del Puerto de Chimbote.	147
<i>Figura 52.</i> Matriz BCG del Puerto de Chimbote	149
<i>Figura 53.</i> Matriz MIE del Puerto de Chimbote	151
<i>Figura 54.</i> Matriz MGE del Puerto de Chimbote	153
<i>Figura 55.</i> Estructura organizacional del Puerto de Chimbote.....	176
<i>Figura 56.</i> Línea de tiempo de Objetivos de Corto Plazo del Objetivo de Largo Plazo 1.	218
<i>Figura 57.</i> Línea de tiempo de Objetivos de Corto Plazo del Objetivo de Largo Plazo 2.	218
<i>Figura 58.</i> Línea de tiempo de Objetivos de Corto Plazo del Objetivo de Largo Plazo 3.	219
<i>Figura 59.</i> Línea de tiempo de Objetivos de Corto Plazo del Objetivo de Largo Plazo 4.	219
<i>Figura 60.</i> Línea de tiempo de Objetivos de Corto Plazo del Objetivo de Largo Plazo 5.	220
<i>Figura 62.</i> Muelle 1, se muestra la cabeza del muelle.	221

<i>Figura 63.</i> Ingreso al área operativa del Puerto de Chimbote.	221
<i>Figura 64.</i> Ingreso al muelle 1 y balanza 2.....	222
<i>Figura 65.</i> Ingreso a plataforma del muelle 1.....	222
<i>Figura 66.</i> Muelle 1: línea férrea que llega hasta la cabeza del muelle.	223
<i>Figura 67.</i> Cabeza del muelle 2.....	223
<i>Figura 68.</i> Balanza 2.....	224
<i>Figura 69.</i> Grúas y faja transportadora del terminal de SIDERPERU.....	224
<i>Figura 70.</i> Terminal Portuario de SIDERPERU	225
<i>Figura 71.</i> Grúas del Terminal de SIDERPERU.....	225
<i>Figura 72.</i> Tanque de Almacenamiento de combustibles sin utilizar.	226
<i>Figura 73.</i> Área de almacenamiento de grano, actualmente no es utilizada.	226
<i>Figura 74.</i> Vista del almacén de granos y balanza.....	227
<i>Figura 75.</i> Área disponible para la expansión del Puerto de Chimbote.....	227
<i>Figura 76.</i> Prácticos (naves) disponibles.....	228
<i>Figura 77.</i> Grupo de tesis en entrevista con el equipo técnico del Puerto de Chimbote. Sr. Jorge Chávez (Jefe de Operaciones) y Carlos Bautista (Jefe de Administración y Finanzas)	228
<i>Figura 78.</i> Grupo de tesis con el Gerente General del Puerto de Chimbote, Capitán de Navío en retiro César Augusto Vidal Garland.....	229
<i>Figura 79.</i> Grupo de tesis en el Puerto de Chimbote con Jefe Operativo – Sr. Jorge Chávez.....	229

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

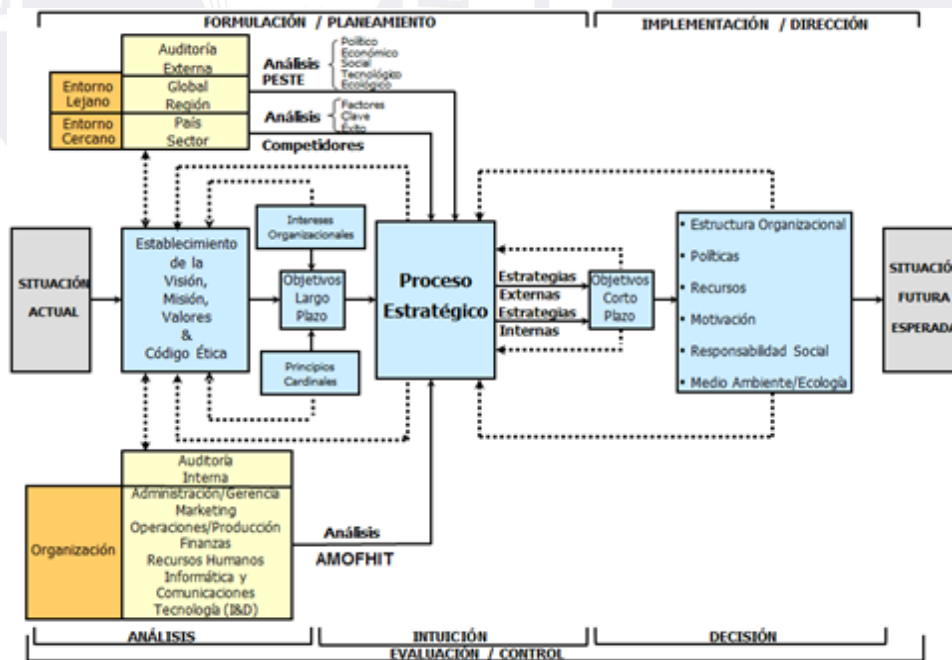


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2014. México D. F., México: Pearson.

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 Chimbote

1.1 Situación General

El Puerto de Chimbote está situado en la costa norte del Perú en la región Áncash, en el distrito de Chimbote provincia de Santa como se aprecia en la Figura 1. La administración de dicho terminal está a cargo del Gobierno Regional de Áncash.



Figura 1. Ubicación del Puerto de Chimbote.

Adaptado del Plan Maestro del Terminal de Chimbote. Por la Autoridad Portuaria Nacional. 2012a. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015/b8f20a66ea2668115eb6ca4432d5d8f8.pdf

Las coordenadas de ubicación del Puerto de Chimbote son latitud sur: $09^{\circ}04'33''$ y longitud oeste $78^{\circ}36'51''$, en la zona noreste de la bahía de Ferrol a 431 km de distancia al norte de la ciudad de Lima. El mapa de la bahía de Ferrol se muestra en la Figura 2.

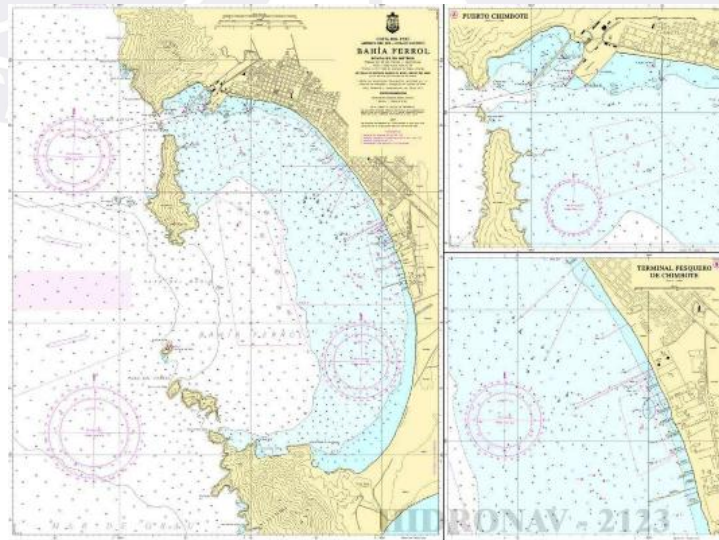


Figura 2. Mapa de la bahía El Ferrol.

Tomado del Plan Maestro del Terminal de Chimbote. Por la Autoridad Portuaria Nacional. 2012a. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015/b8f20a66ea2668115eb6ca4432d5d8f8.pdf

En esta instalación portuaria los buques fondean en la bahía y trasladan la carga hacia el muelle mediante lanchones o barcazas. El área de influencia del Puerto se centra en la región Áncash, en la que se concentra la mayor producción de harina de pescado. La infraestructura del puerto consiste en dos muelles, muelle Uno y muelle Dos, el primero es de atraque directo tipo espigón, tiene una longitud de 185 m y ancho de 16 m, el segundo muelle es para el atraque de embarcaciones menores, tiene una longitud de 54 m y ancho de 18 m que permite atracar buques hasta de 20,000 DWT por sus siglas en inglés *Dead Weight Tonnage (handysize)*. Las principales limitaciones del Puerto son la antigüedad y las dimensiones de los muelles uno y dos que no permiten el atraque de buques modernos, así como la amplitud de la boca de entrada del Puerto, que requiere ser ampliada para facilitar las operaciones de los buques. El Puerto de Chimbote, presenta en general una tendencia irregular 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.

Las vías de comunicación a dicho terminal son por carretera desde Lima a 431 km, desde Trujillo a 129 km, desde Salaverry a 119 km, por vía marítima desde el Callao a 201 millas y finalmente por vía aérea desde Lima a Trujillo que están a 488 km de distancia y estimando un tiempo de 50 minutos aproximadamente dependiendo del clima y luego vía terrestre 129 km hasta al Puerto de Chimbote.

En cuanto a la geografía de la región Áncash, se extiende sobre la costa y de la sierra, el territorio se presenta accidentado dada la presencia de la cordillera de los Andes. En este sentido, el relieve que presenta la Región pasa de cero msnm en la costa a 6,768 msnm en la sierra. La costa comprende las provincias de Santa, Casma y Huarvey sobre una superficie aproximada de 10,174.44 km² que representa aproximadamente el 28% del territorio de la Región. La franja costera tiene una orilla irregular y presenta un clima desértico y con presencia de precipitaciones escasas. El mapa de la región Áncash se muestra en la Figura 3.



Figura 3. Provincias de la región Áncash

Tomado del Artículo región Áncash Perú. Por Globered 2011. Recuperado de <http://ancash-peru-2011.globered.com/categoria.asp?idcat=55>

La sierra de Áncash está representada por el callejón de Huaylas que se extiende a lo largo del río Santa delimitado por la Cordillera Negra y la Cordillera Blanca al oeste y este, respectivamente. Asimismo, se ubican los nevados más altos del país, como son el Huascarán (6,768 msnm) y el Yerupaja (6,634 msnm). La región es atravesada por los ríos Santa, Lacramarca y Nepeña en la provincia de Santa; Casma, Sechín y Grande en la provincia de Casma; y por los ríos Huarmey y Culebras en Huarmey. La sierra es recorrida por el río Santa, además de los ríos Tablachaca, Mosna/Puchca, Pomabamba-Yanamayo, el Rúpac y el Yurma, siendo los últimos tres los que recogen el agua de otros ríos y riachuelos y las vierten en el río Marañón. Los ríos mencionados son los que además delimitan la frontera de la Región. El clima varía de acuerdo a la altitud sobre la que se encuentre la zona, el clima templado y seco se encuentra en altitudes medias, asimismo los climas fríos y secos en la puna y el clima polar en las cumbres, asimismo, en el valle formado en el río Marañón se puede encontrar un clima cálido y húmedo.

En cuanto a educación, Chimbote cuenta con cuatro universidades particulares:

Universidad Privada San Pedro (UPSP), Universidad Los Ángeles de Chimbote (ULADECH), Universidad Privada César Vallejo (UCV) y la Universidad Alas Peruanas (UAP); y una Universidad Pública: la Universidad Nacional del Santa (UNS). Dentro de la educación superior no universitaria existen ocho instituciones pedagógicas, 41 instituciones tecnológicas y una institución artística. La educación intermedia se encuentra representada por 61 instituciones básicas alternativas, nueve del tipo básica especial y 63 del tipo técnico-productiva, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Estadísticas educativas en el departamento de Áncash

Descripción	Total	Básica				Superior		
		Subtotal	Inicial	Primaria	Secundaria	Subtotal	Pedagógica	Tecnológica
Matriculados	317,000	294,273	61,206	132,906	100,161	8,791	1,248	7,352
Docentes	23,216	21,358	3,497	9,065	8,796	926	179	712
Instituciones	5,119	4,936	2,395	1,887	654	50	8	41

Nota. Tomado del Informe ESCALE 2014 de la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de: http://www4.congreso.gob.pe/dgp/Gestion_Informacion_Estadistica/georeferencial/2015/1trimestre/2.ANCASH.pdf

En cuanto a la educación básica regular se ha registrado una mayor asistencia en el nivel primario; sin embargo, los rendimientos en lectura y matemáticas han descendido, ubicando a la región Ancash en los últimos puestos a nivel nacional, tal como se muestra en la Tabla 2 a continuación.

La región Áncash se encuentra en el rango de tasas de pobreza entre 24.7% y 18.2%. Respecto al comportamiento del Producto Bruto Interno (PBI), tal como lo menciona el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en su reporte de producto bruto interno por departamentos (año base 2007) tenemos que el PBI del país se registró en 2.4 (variación porcentual del índice de volumen físico/anual) al cierre del año 2014.

Tabla 2

Niveles de Competitividad Regional de Áncash

Educación	Valor porcentual	Puesto nacional (de 24)	Cambio
Analfabetismo	9.0%	16	Sube
Asistencia escolar en inicial	78.7%	11	Baja
Asistencia escolar en primaria	95.5%	4	Sube
Asistencia escolar en secundaria	85.5%	9	No cambia
Rendimiento en lectura	34.0%	17	Baja
Rendimiento en matemáticas	17.8%	19	Baja
Colegios con acceso a internet	23.1%	13	Baja

Nota. Tomado del Índice de Competitividad Regional 2015. Por Instituto Peruano de Economía. 2015a. Recuperado de http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/incore_2015_-_ancash.pdf

El detalle correspondiente al departamento de Áncash se observa que el total valor agregado bruto es de -12.2 (variación porcentual del índice de volumen físico/anual), esto generado por la caída en el volumen del sector pesca y acuicultura (menor desembarque de anchoveta), como se muestra en la Figura 4, esto se debió al efecto del fenómeno del Niño a partir de mediados del 2014 por lo cual la biomasa de la anchoveta se desplazó hacia el sur.

Asimismo, en el histórico de variación del índice según volumen físico tenemos que dicha cifra del 2014 es la caída más fuerte registrada para el departamento en los últimos siete años como se muestra en la Figura 5.

Por otra parte, en la Figura 6 vemos que el PBI por habitante según departamento para el año 2014, en soles corrientes y teniendo en cuenta como año base 2007, para el departamento de Áncash representa 15,874 soles.

En cuanto a lo referente a producción como lo indica el Anuario de Estadísticas Ambientales 2014 (INEI 2014a), el puerto con mayor desembarque de recursos hidrobiológicos marítimos para consumo humano indirecto al cierre del año 2013 fue el Puerto de Chimbote, que reportó más de 1,064,717 toneladas métricas, le sigue en segundo lugar el Puerto de Chicama en La Libertad, tal como lo vemos en la Figura 7.

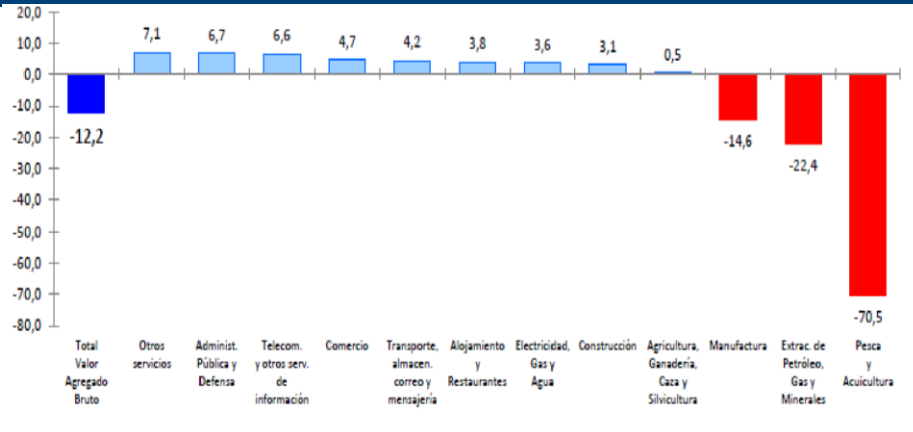


Figura 4. Distribución del PBI de Ancash por actividad económica. Tomado de Reporte de Producto bruto interno por departamentos 2014 Por INEI. 2014b. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

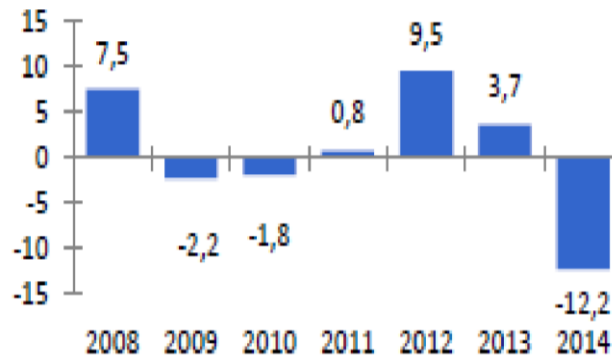


Figura 5. Variación índice de volumen físico. Tomado de INEI, Producto bruto interno por departamentos 2014b. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

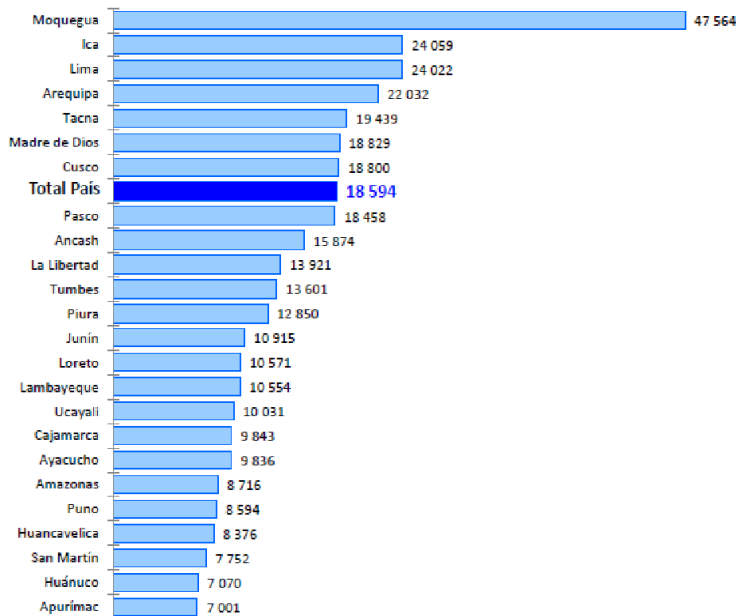


Figura 6. PBI por habitante según departamento 2014. Tomado de INEI. Producto bruto interno por departamentos. 2014b. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

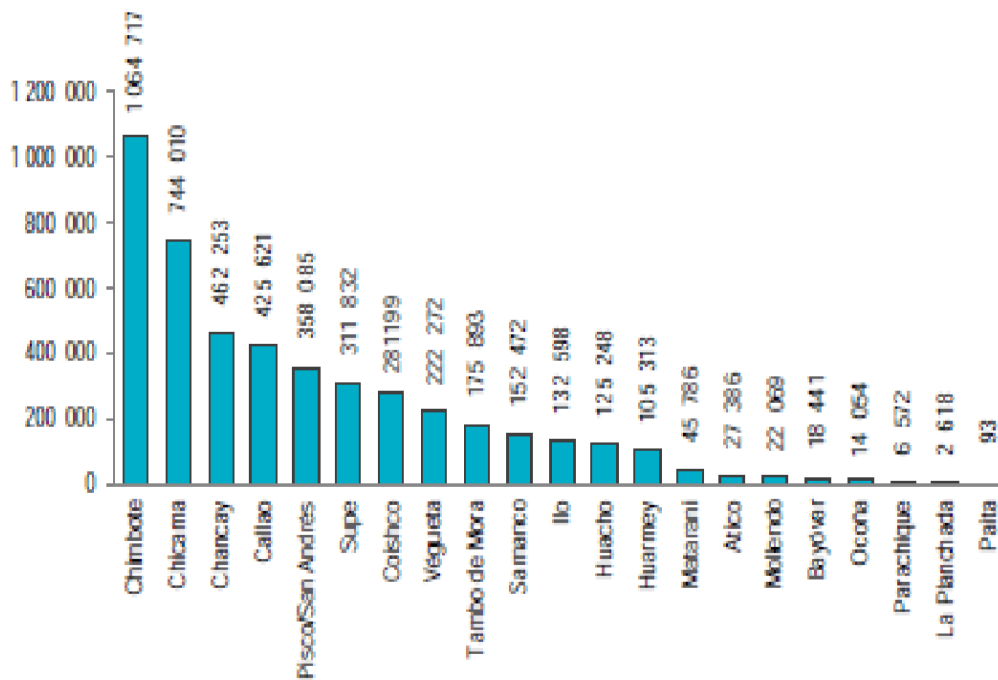


Figura 7. Desembarque de recursos hidrobiológicos marítimos para consumo humano indirecto, según puerto, 2013. Tomado de Anuario de Estadísticas Ambientales 2014. Por INEI. 2014a. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/index.html

Respecto a la evolución en toneladas métricas bruta desde el año 2006 al 2013 podemos apreciar en la Tabla 3 que el Puerto de Chimbote ha mantenido un volumen promedio por encima de las 700,000 toneladas de producto. Asimismo, hubo un crecimiento en la producción de 83% para mayo del 2015 en el acumulado del sector pesquero (tanto para consumo humano directo como indirecto), respecto al mismo mes del año 2014, crecimiento dado sobre todo por la anchoveta que se utiliza para la fabricación de harina y aceite de pescado, como lo vemos en la Tabla 4.

Las importaciones realizadas por el Puerto de Chimbote son muy pocas en el periodo de mayo 2014 a mayo 2015 lo que más se importó fue materia prima para la industria que representó el 58% de las importaciones de dicho periodo seguido por materiales de construcción que representaron el 41% de las exportaciones de dicho periodo tal como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 3

Desembarque de recursos marítimos, según puerto, 2006-2013. (Tonelada Métrica Bruta)

Puerto	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Zorritos	1, 128	1, 825	2 ,107	2 ,424	2, 988	3, 898	2 ,212	4 812
Máncora	2, 297	2, 899	4 ,655	3 ,074	13, 079	9, 378	3 ,366	15 ,372
Paita	513, 873	659, 106	693 ,498	469 ,537	475, 091	559, 837	483 ,721	449 ,530
Sechura/Parachique	113, 380	163, 390	152 ,081	89 ,995	88, 983	193, 340	131 ,347	81 ,694
Bayóvar	153, 551	196, 008	169 ,833	181 ,286	92, 805	203, 959	115 ,841	14 ,800
San José	5, 127	3, 146	7 ,592	6 ,713	5, 060	6, 163	3 ,888	2 ,999
Pimentel/Santa Rosa	10, 004	8, 379	9 ,350	6 ,819	3, 815	2, 904	3 ,774	3 ,807
Chicama	697, 587	821, 412	719 ,997	482 ,577	482, 504	465, 116	566 ,100	732 ,112
Salaverry	5, 083	2, 264	1 ,089	1 ,622	3, 784	7, 789	7 ,307	39 ,157
Chimbote	988, 673	1,072, 047	1,026 ,373	938 ,015	737, 369	1,007, 772	677 ,753	1,230 ,071
Coishco	424, 297	419, 314	393 ,144	473 ,242	257, 247	396, 464	273 ,966	272 ,839
Casma	80, 453	28, 937	51 ,975	10 ,958	6, 710	6, 574	6 ,177	7 ,820
Samanco	153, 155	131, 775	143 ,657	195 ,617	142, 641	100, 831	92 ,288	158 ,774
Huarmey	173, 012	155, 712	203 ,033	278 ,921	128, 192	128, 066	46 ,601	109 ,090
Culebras	41, 907	39, 154	26 ,181	3 ,354	3, 174	3, 304	2 ,241	1 ,555
Supe/Vidal	356, 334	337, 642	391 ,531	359 ,275	94, 924	433, 383	112 ,709	327 ,687
Végueta	220, 164	217, 457	247 ,413	240 ,389	34, 404	301, 715	80 ,248	237 ,229
Huacho/Carquín	152, 421	154, 906	183 ,810	135 ,397	44, 860	237, 763	85 ,895	158 ,680
Chancay	496, 253	432, 570	425 ,423	378 ,326	196, 273	703, 495	290 ,548	463 ,987
Callao	469, 953	476, 124	517 ,122	627 ,799	378, 276	950, 689	510 ,537	487 ,546
Pucusana	13, 072	8, 231	14 ,049	14 ,379	10, 195	14, 753	17 ,091	14 ,380
Tambo de Mora	176, 233	188, 910	310 ,553	292 ,541	139, 617	474, 561	197 ,027	183 ,993
Pisco/San Andrés	500, 299	371, 439	509 ,619	833 ,924	388, 825	1 109, 941	490 ,616	409 ,728
Lomas	3, 663	3, 540	2 ,010	2 ,211	3, 875	1, 208	2 ,191	4 ,906
Atico	127, 120	146, 053	133 ,376	168 ,664	23, 550	113, 649	85 ,558	29 ,395
La Planchada	149, 133	134, 307	175 ,544	99 ,674	21, 483	98, 219	76 ,023	32 ,342
Quilca	-	-	-	15 ,355	4, 474	14, 541	2 ,620	6 ,130
Mollendo	101, 059	117, 588	81 ,524	58 ,425	8, 614	61, 818	40 ,601	4 ,923
Matarani	100, 440	131, 234	112 ,562	67 ,177	15, 092	95, 428	64 ,013	56 ,400
Ilo	519, 553	528, 617	453 ,657	231 ,564	289, 167	317, 920	146 ,652	78 ,525
Otros	234, 239	224, 713	200 ,149	205 ,150	124, 022	187, 240	182 ,123	328 ,283
Total	6 983, 463	7,178, 699	7,362 ,907	6,874,404	4,221, 093	8,211, 718	4,801 ,034	5,948,566

Nota. La información de los años 2012 y 2013 fue tomada del Anuario Estadístico 2013. Por Ministerio de la Producción. 2013a. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/estadisticas/anuarios-estadistico>.

Tabla 4

Áncash: Sector Pesquero

Rubro	Mayo			Enero a Mayo		
	2014	2015	Var. % 2/	2014	2015	Var. % 2/
Fresco	1.551	1,226	(-) 21.0	10,355	5,860	(-) 43.4
Congelado	1.019	372	(-) 63.5	13,029	4,433	(-) 66.0
Conservas	5.506	4,667	(-) 15.2	33,785	32,004	(-) 5.3
Consumo Humano Directo	8.076	6,265	(-) 24.7	57,169	42,297	(-) 30.0
Anchoveta	20,871	91,298	337.0	116,501	478,750	310.9
Otras especies	0	0	0	0	0	0
Consumo Humano Indirecto	20,871	91,298	337.0	116,501	478,750	310.9
Sector Pesca			83.0			52.7

Cifras en toneladas

2/ Variación a precios 2007

Nota. Síntesis de Actividad Económica Mayo 2015. Por BCR sucursal Trujillo. 2015c. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2015/sintesis-la-libertad-05-2015.pdf>

Tabla 5

Áncash: Importaciones FOB por el Puerto de Chimbote (valores FOB en millones de US\$)

	2014						2015						
	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
I Bienes de Consumo	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
II Insumos	16	22	3	5	6	6	14	0	16	13	12	9	14
Materia prima para la industria	16	22	3	5	6	6	14	0	16	13	12	9	14
III Bienes de Capital y materiales de construcción	14	0	4	0	10	0	13	11	18	11	10	0	5
Materiales de Construcción	14	0	4	0	10	0	13	11	18	11	10	0	5
Total	30	22	7	5	16	6	27	12	34	24	22	9	20

Nota. Áncash: Síntesis de Actividad Económica Mayo 2015 Por BCR sucursal Trujillo. 2015c. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2015/sintesis-la-libertad-05-2015.pdf>

En cuanto a las exportaciones, al 31 de diciembre de 2014 acumularon un valor 23.8% por debajo de las exportaciones presentadas durante el mismo periodo del 2013 en Áncash.

En este sentido, las exportaciones de productos tradicionales se redujeron en 40%, lo cual se genera por las menores ventas en volumen de productos mineros representados por el oro

(99.9% menos) y el cobre (38.8% menos), en cuanto a los productos pesqueros respondió a una reducción relevante de la venta de harina de pescado (78.7% menos), mientras que las exportaciones de aceite de pescado crecieron 81.5%.

Respecto a las exportaciones de productos no tradicionales se concentra en mayores ventas de productos agropecuarios, principalmente uvas y mangos, en 265.1% y 116.2%, respectivamente.

El destino de las exportaciones durante el 2014 se concentra en tres países principalmente, por un 80.2% de lo exportado representado principalmente por el cobre, en primer lugar, China, luego Alemania, y finalmente Chile. En la Tabla 6 se presenta un resumen del tipo de productos exportados.

Tabla 6

Áncash: exportaciones por principales grupos de productos (valores FOB en millones de US\$)

	2010	2011	2012	2013	2014	Variaciones			
						2010 vs 2011	2011 vs 2012	2012 vs 2013	2013 vs 2014
Productos tradicionales	354	439	340	421	252	24%	-23%	24%	-40%
Pesqueros	18	22	4	49	14	22%	-82%	1125%	-71%
Mineros	336	417	336	372	238	24%	-19%	11%	-36%
Productos no tradicionales	8	16	8	9	10	100%	-50%	13%	11%
Agropecuario	2	3	3	5	6	50%	0%	67%	20%
Pesqueros	6	13	5	4	4	117%	-62%	-20%	0%
Total	362	455	348	430	262				

Nota. Tomado de BCRP -Reporte "Síntesis económica de Áncash" periodos: Diciembre 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2013/sintesis-ancash-08-2013.pdf>

La flora y fauna de la Región son variadas considerando la diversidad de climas y suelos que comprende. La flora está representada principalmente por bosques con variedad de árboles, en la costa el algarrobo y el huarango, en la sierra el molle, la tara el eucalipto y

pino, cuya madera provee a la industria minera, construcción de viviendas y artesanía de la Región. La fauna está representada por una amplia diversidad de especies marinas, además de aves marinas en la costa y especies de la sierra como venados, vicuñas y osos de anteojos, aves como el cóndor y el picaflor. Asimismo, Áncash cuenta con espacios naturales y ecosistemas de gran valor ambiental, los cuales están protegidos como el Parque Nacional Huascarán y la Zona Reservada de la Cordillera de Huayhuash.

En cuanto al ámbito laboral, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en la región Áncash, los jóvenes entre 15 y 29 años representan el 35,7% del total de la población. Según el panorama laboral regional, para el año 2012 la tasa de actividad juvenil fue de 67,1%; es decir que 67 de cada 100 jóvenes participaron en el mercado laboral, ya sea en una ocupación o buscando trabajo. Uno de los indicadores del mercado laboral que mide la creación de nuevos puestos de trabajo es la tasa de ocupación (ratio entre el empleo y la población en edad de trabajar). Entre los años 2008 y 2012, la tasa de ocupación juvenil disminuyó ligeramente al pasar de 65,3% a 62,4%. Esto significa que al año 2012 en la región Áncash hubo una disminución ligera de fuentes de empleo para los jóvenes, a pesar de las muchas inversiones que se vienen dando en la Región.

En la región Áncash se registró un total de 160,519 subempleados por ingresos en el 2012, de los cuales, el 51,5% fueron obreros extractivos, cuyo ingreso laboral promedio mensual por actividad económica, se muestra en la Figura 8.

El grupo conformado por trabajadores profesionales y técnicos asalariados muestran un mayor ingreso. Además, se destaca la diferencia de ingresos a favor de los hombres en todos los grupos ocupacionales. El ingreso promedio mensual de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada a nivel nacional fue superior a lo registrado en la región Áncash entre los años 2008 y 2012, tal como se muestra en la Figura 9.

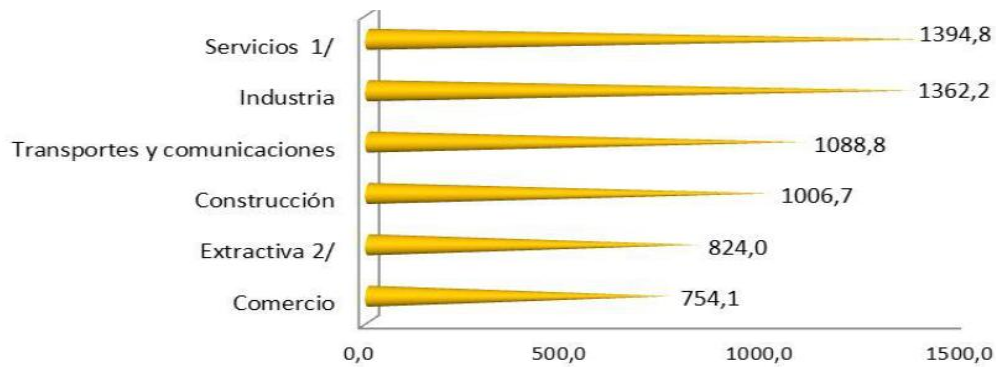


Figura 8. Ingreso laboral promedio mensual de la PEA asalariada por actividad económica en la región Áncash. Tomado de los Indicadores de ingresos laborales del 2014 para la región Áncash del Ministerio del Trabajo. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2014/Ancash/TRIPTICO/TRIPTICO_012014_OSEL_ANCASH.pdf

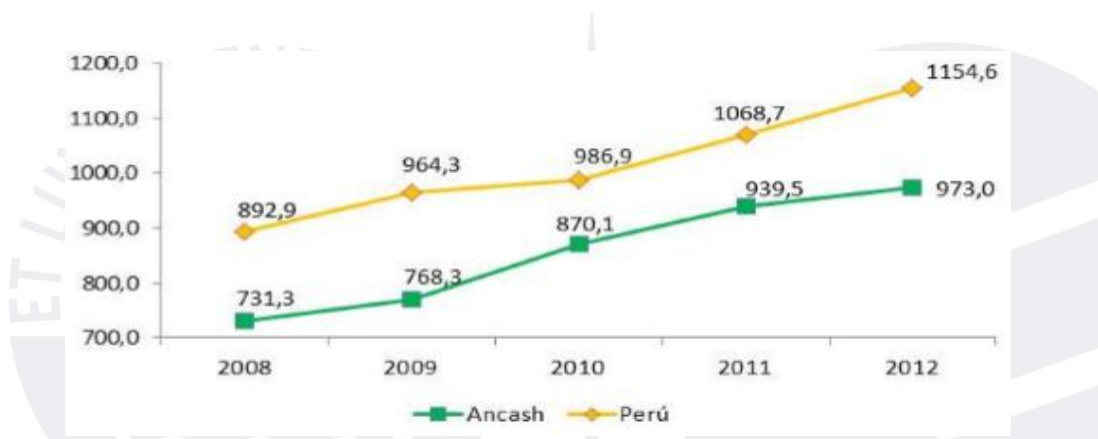


Figura 9. Ingreso laboral promedio mensual de la PEA ocupada por sexo. Tomado de los Indicadores de ingresos laborales del 2014 para la región Áncash del Ministerio del Trabajo. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2014/Ancash/TRIPTICO/TRIPTICO_012014_OSEL_ANCASH.pdf

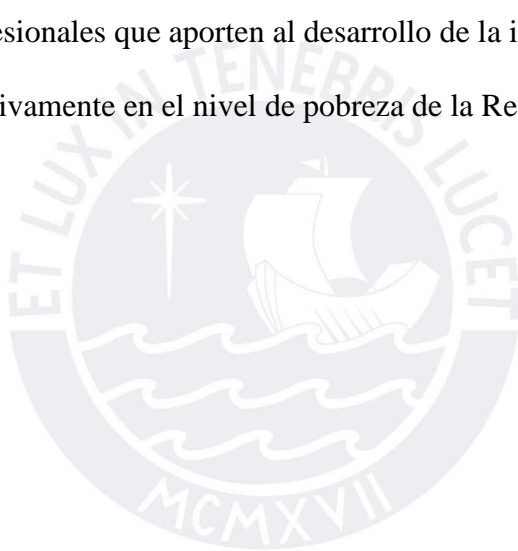
1.2 Conclusiones

Actualmente el Puerto de Chimbote mantiene su tráfico marítimo concentrado en la exportación de harina y aceite de pescado debido a que la principal actividad de la región es la pesca; sin embargo, se deben afrontar situaciones específicas como el fenómeno del Niño y temporadas de veda que reducen el volumen de actividad en el Puerto, por lo que es necesario identificar e impulsar el desarrollo de actividades alterna.

Una limitación en el Puerto de Chimbote es la antigüedad y inadecuada infraestructura y tecnología que permita el atraque de buques modernos ya que la capacidad actual lo limita a solo buques de tamaño *handysize*, esto impacta negativamente en el Puerto por que no permite que buques de mayor dimensión puedan usar dicho Puerto.

En la región Áncash se desarrollan industrias como la ganadería y agricultura, cuya producción podría potenciarse para aumentar los volúmenes de comercio internacional de productos no tradicionales, por lo que se debe impulsar un mayor desarrollo para beneficiar al Puerto de Chimbote con mayor tráfico de naves.

Si bien la Región cuenta con diversas universidades, en ellas se debe promover carreras universitarias orientadas al sector logístico-portuario que permita formar profesionales que aporten al desarrollo de la industria portuaria y a la vez impacte positivamente en el nivel de pobreza de la Región.



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

2.1 Antecedentes

El Puerto de Chimbote (en adelante “el Puerto”) ha tenido dos administraciones, en los últimos diez años; inicialmente era administrada por la Empresa Nacional de Puertos (ENAPU) y actualmente la administración de dicho puerto está a cargo de la Autoridad Portuaria Regional de Áncash. Cada una de ellas formularon sus respectivas visiones y misiones desde diferentes perspectivas y objetivos.

Durante la administración de ENAPU se formuló la visión y misión en forma general para todos los puertos que estaban a cargo de su administración y no en forma específica para cada puerto y en este caso para el Puerto de Chimbote, en esta visión y misión no se consideraron las realidades y las condiciones particulares de cada puerto, la visión y misión planteada por ENAPU a la actualidad es:

Visión: “ENAPU S.A., hacia el año 2017, es una Empresa fortalecida y eficiente, posicionada en el Mercado, administrando Terminales Portuarios que proveen servicios a la carga y a la nave con oportunidad de confiabilidad, con rapidez y con tarifas competitivas. Posee una Infraestructura Portuaria adecuada, con equipamiento y Tecnología Portuaria moderna, desarrollada en asociación con entidades públicas y/o privadas contando para ello con un recurso humano idóneo, capacitado y comprometido con la Empresa.”

Misión: “Atender la demanda de servicios portuarios a través de la administración, operación y mantenimiento de los Terminales Portuarios bajo su ámbito de manera eficaz, eficiente, confiable y oportuna a fin de contribuir a la competitividad del Comercio Exterior y a la Integración Territorial.”

La administración actual en el “Plan Estratégico Institucional de la Autoridad Portuaria Regional de Áncash - Periodo 2013-2017” plantea la siguiente visión y misión:

Visión: “Consolidar al sistema portuario de Áncash como referente de competitividad, eficiencia y calidad en la prestación de servicios portuarios, conduciendo, además, el proceso para el desarrollo del Puerto de Chimbote.”

Misión: “Planificar, conducir, supervisar, normar y promover las actividades y operaciones portuarias en la región Áncash, con el propósito de lograr su competitividad y sostenibilidad, en beneficio de la comunidad portuaria y la sociedad.”

2.2 Visión

Sobre la base del análisis de la situación actual, se declara a continuación la siguiente visión para la Autoridad Portuaria Regional de Áncash:

“En el año 2025 el Puerto de Chimbote será reconocido como un puerto *hub* de la región norte de Sudamérica, en la modalidad de carga de granel y contenedorizado, reconocido por brindar servicios portuarios competitivos que beneficien tanto a los exportadores como a los importadores, y que contribuyan al desarrollo económico de la región Áncash y la zona de influencia”

2.3 Misión

“Brindar servicios portuarios integrales para la carga de granel y contenedorizado hacia y desde la Región norte de Sudamérica de acuerdo a la demanda de exportadores e importadores de la zona de influencia, para lo que se implementará un puerto con altos estándares tecnológicos que permitan operar de manera competitiva y eficiente a fin de crecer sostenidamente logrando un impacto positivo en el índice de competitividad de la Región, por medio del compromiso de los principales agentes de interés buscando generar valor para el inversionista.”

2.4 Valores

Se realiza la siguiente declaración de valores para el Puerto de Chimbote:

- Responsabilidad social

- Seguridad
- Creatividad e innovación
- Liderazgo y autoridad
- Eficiencia y calidad
- Ética y transparencia
- Vocación de servicio
- Actitud proactiva
- Comunicación

2.5 Código de Ética

Se formula la siguiente declaración de código de ética para el Puerto de Chimbote:

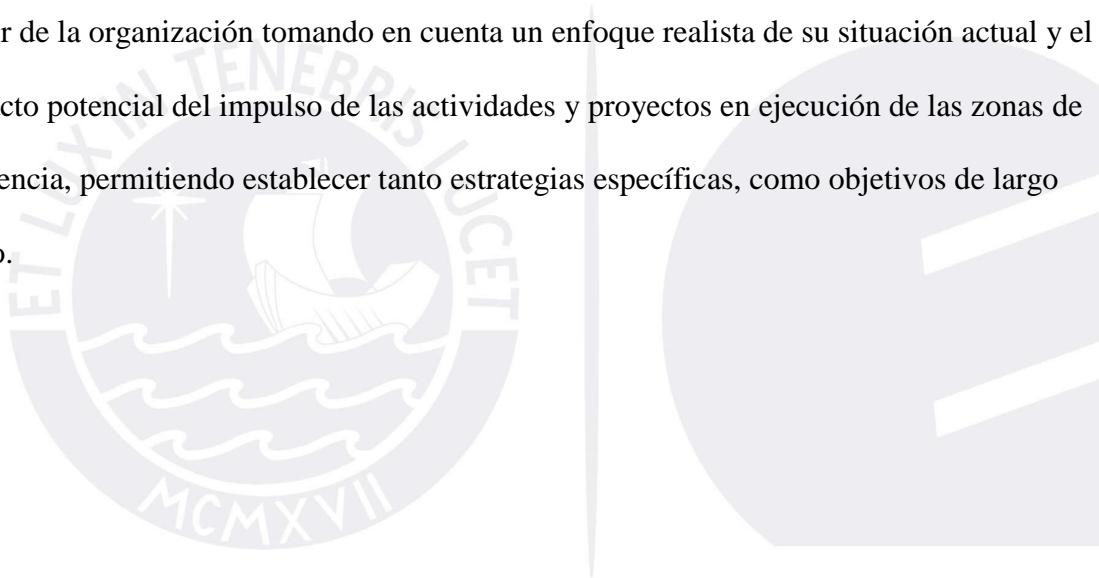
- Garantizar condiciones de trabajo adecuadas, comprometiéndose con la seguridad del trabajador, proveedores, y clientes.
- Promover la transparencia y apertura en las comunicaciones a todo nivel, con la finalidad de generar sana competencia y evitar conflictos de interés que puedan surgir en la interacción con los grupos de interés (*stakeholders*). Así como realizar nuestras actividades dentro del marco de la confianza y buena fe entre sus trabajadores, proveedores, clientes, el Gobierno peruano, y la comunidad vinculada.
- Operar de manera responsable, considerando siempre los impactos medioambientales, ecológicos y sociales que en el desarrollo de las operaciones portuarias pudieran generarse, a fin de desarrollar procesos portuarios acordes con el desarrollo sostenible y considerando la ecología en la zona de influencia tanto marítima como terrestre.
- Transparencia en gastos y tarifas portuarios, los cuales deberán promover el crecimiento de la actividad portuaria con el fin de desarrollar e impulsar la región

Áncash.

2.6 Conclusiones

La visión establecida por la entidad que tenía a cargo la administración del Puerto (ENAPU) y la Autoridad Portuaria Regional de Áncash que actualmente lo administra, no evidencian una ideología central y una visión de futuro adecuada para el Puerto de Chimbote. Asimismo, la misión no define adecuadamente lo que es la organización, quiénes son sus clientes y cómo aspira a servir a la comunidad vinculada. Estos vacíos identificados dificultan la formulación específica de estrategias adecuadas para el Puerto de Chimbote, por lo que se propone reformular las mismas.

La reformulación de la visión y la misión permite tener un panorama claro de la razón de ser de la organización tomando en cuenta un enfoque realista de su situación actual y el impacto potencial del impulso de las actividades y proyectos en ejecución de las zonas de influencia, permitiendo establecer tanto estrategias específicas, como objetivos de largo plazo.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

El análisis de la relación entre la región Áncash y las otras regiones relevantes para el Sistema Portuario se realiza por medio de la aplicación de la Teoría Tridimensional de Hartmann, considerando la evaluación de los intereses nacionales, los factores de potencial nacional y los principios cardinales.

3.1.1 Matriz de Intereses Nacionales

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) es un organismo técnico especializado del Sector Público que busca contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y el desarrollo sostenible del país, esto por medio de la dirección del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), que integra al gobierno nacional, a los gobiernos regionales y a los organismos constitucionalmente autónomos.

Sobre la base de lo expuesto, CEPLAN, por medio de coordinaciones multisectoriales con distintos niveles del gobierno, instituciones de la sociedad civil y gremios empresariales, formula y emite para aprobación al Consejo de Ministros, siendo el último el emitido con fecha 2 de diciembre de 2013; además como primero, con horizonte temporal de bicentenario de la República, el cual es titulado Plan de Desarrollo Estratégico Nacional denominado “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021”.

Los puntos de referencia para la elaboración del plan estratégico se sustentan en la Declaración Universal de Derechos Humanos, la concepción del concepto de libertad y las políticas de Estado del Acuerdo Nacional. El último referente mencionado se suscribió en el 2002 entre las fuerzas políticas y sociales, y fue uno de los logros más importantes del proceso de recuperación de la democracia en el país, como resultado del cual se creó el CEPLAN.

La política de Estado del Acuerdo Nacional contempla 31 políticas concebidas con la finalidad de alcanzar cuatro objetivos: (a) democracia y estado de derecho; (b) equidad y justicia social; (c) competitividad del país; (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado.

Sobre la base del marco explicado, el plan estratégico formulado se desarrolla alrededor de seis ejes estratégicos que definen los objetivos fundamentales a largo plazo:

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. Considera indispensable relacionar el desarrollo integral y sostenible con la vigencia plena y efectiva de los derechos y la dignidad de las personas, que implica que toda la ciudadanía, sin excepción, tenga acceso a una justicia autónoma, confiable y eficiente, y que la consolidación de la institucionalidad democrática y de la participación ciudadana permita que, mediante el consenso, se logren reducir al mínimo las inequidades, la pobreza y la pobreza extrema (CEPLAN, 2013).

Oportunidades y acceso a los servicios. En busca del acceso equitativo a servicios fundamentales de calidad (educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana), para lo cual se requiere tanto la participación del Estado como de la iniciativa privada. En este sentido los asuntos más críticos son la calidad de la educación y el nivel de desnutrición (CEPLAN, 2013).

Estado y gobernabilidad. Buscando que la función del Estado esté orientada al servicio de la comunidad y que el ejercicio de la función pública sea eficiente, democrática, transparente, descentralizada y participativa, en el marco de la ciudadanía ejercida a plenitud por las personas y en territorio resguardado por la defensa nacional (CEPLAN, 2013).

Economía, competitividad y empleo. Se sustenta en una política económica estable y previsoras que aliente el crecimiento económico sostenido mediante la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleos dignos. Se consideran como condiciones indispensables para este objetivo la reducción del subempleo y el desempleo, la mejora de la

competitividad, la inversión y la presión tributaria, así como la mayor estabilidad macroeconómica (CEPLAN 2013).

Desarrollo regional e infraestructura. Se considera imprescindible definir estrategias que contribuyan a cerrar las diferentes brechas de desigualdad de recursos y capacidades entre Lima y las regiones, y entre las propias regiones; para esto es necesario desarrollar una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público. Para lo cual se debe desarrollar la oferta energética, duplicar la longitud de la red vial asfaltada nacional y departamental, contar con más puertos aptos para actividades de exportación/importación en gran escala, ejecutar vastos programas de ampliación de los canales de riego rural y elevar la participación de las regiones en el PBI (CEPLAN, 2013).

Recursos naturales y ambiente. Con la finalidad de lograr el aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales, para la conservación de la biodiversidad y otros recursos para las generaciones futuras, así como el derecho de las personas a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado al desarrollo de su vida. En este sentido, se considera que la seguridad alimentaria del país depende de la disponibilidad de ciertos recursos como los hídricos y genéticos y el suelo. Asimismo, parte sustancial de la economía depende de la exportación de productos minerales y pesqueros obtenidos a partir del procesamiento o transformación de los recursos mineros e hidrobiológicos, así como el recurso forestal y el gas, por lo que tienen una importancia estratégica que se busca potenciar.

En la Figura 10 que se presenta a continuación se expone la articulación de los objetivos nacionales.

En relación al plan detallado, en el último mensaje presidencial de julio 2015, el presidente Ollanta Humala se refirió al Plan en los pilares de la mejora de la calidad educativa, la sanción de la corrupción como medida para fortalecer la institucionalidad,

asimismo hizo referencia a importantes contratos con capital privado que brindaría acceso a servicios como el internet.



Figura 10. Articulación de los objetivos nacionales.

Tomado de Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021. Recuperado de www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario

Sobre la base del plan estratégico nacional es que tanto las regiones como los puertos desarrollan planeamientos que se encuentran alineados con los intereses nacionales, siendo así el soporte y la extensión de las medidas que son dirigidas por los Gobiernos Multinivel para el logro de los objetivos definidos en el plan. De esta manera el Gobierno Regional de Áncash presentó el Plan de Desarrollo Regional Concertado Áncash 2008-2021 que presenta objetivos como: (a) Cobertura y calidad de los servicios de educación y salud; (b) Gestión sostenible y participativa de territorios; (c) Promoción de la cadena de valor agraria; (d) Desarrollo de la actividad turística; (e) Fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo.

Por otro lado, el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), contempla, dentro de sus lineamientos de la política exterior peruana, promover el comercio y la cooperación con los países vecinos, así como la integración a nivel subregional y regional. Asimismo, considera profundizar relaciones con Estados Unidos, Canadá, Japón, China, Corea del Sur e India y otros países y mecanismos multilaterales del Asia y de la Cuenca del Pacífico, así como

fortalecer la Comunidad Andina, vinculaciones CAN-MERCOSUR y la consolidación de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR).

Considerando los intereses nacionales expuestos; a continuación, se presenta la Tabla 7, con la matriz de interés nacional para el Perú.

Tabla 7

Matriz de Interés Nacional del Perú

Interés nacional	Intensidad de interés			
	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
1. Democracia y Estado de derecho		Brasil, Chile, Colombia, Alemania, España, Francia, EEUU (comunes)		
2. Seguridad nacional		Chile, Ecuador (opuesto)		Brasil y Bolivia (comunes)
3. Equidad y justicia social		Brasil, Chile, Colombia, Alemania, España, Francia, EEUU (comunes)		
4. Competitividad del país		Brasil y Bolivia (comunes) Chile (opuesto)		
5. Estado eficiente, transparente y descentralizado		Chile y Brasil (común)		
6. Economía dinámica y diversificada		Chile y Brasil (común)		
7. Integración económica mundial		Brasil, Chile, Colombia, Alemania, España, Francia, EEUU, China (comunes)		
8. Centro logístico internacional de la macroregión sur			Brasil y Bolivia (común), Chile (opuesto)	
9. Integración sudamericana			Chile y Brasil (común)	
10. Presencia estratégica en la Cuenca del Pacífico			Brasil, Bolivia y China (común)	Chile (opuesto)

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2014. México D. F., México: Pearson.

3.1.2. Potencial nacional

Con la finalidad de obtener las fortalezas y debilidades del Puerto de Chimbote, se realizará el análisis del potencial nacional bajo el concepto introducido por Frederick

Hartmann (1978) sobre los siete dominios de potencial nacional.

Demográfico. La pirámide poblacional del Perú actualizada a este año, nos permite ver que es una pirámide de base ancha y cúspide angosta, lo que significa que la población más numerosa es entre joven y adulta, tal como se muestra en la Figura 11, así mismo si revisamos la estadística de los últimos 20 años vemos que la pirámide se ha reducido en la base lo que significa menos nacimientos y se ha expandido en el centro, mayor población adulta.

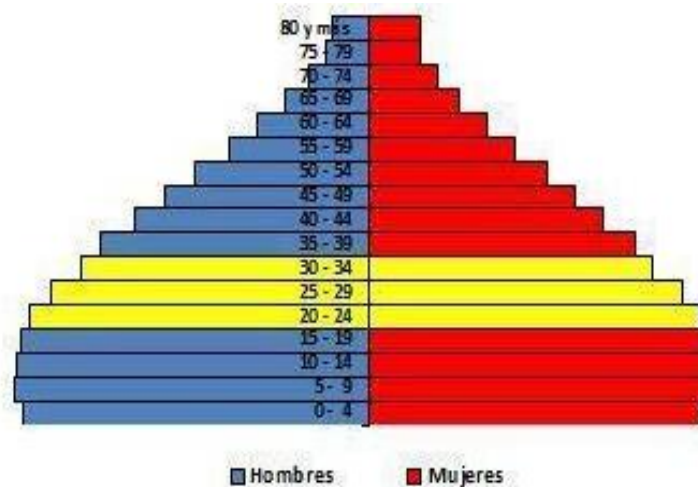


Figura 11. Perú: Pirámide de población 2015

Tomado de artículo del Diario Gestión, artículo Población peruana al 2050: una de cada cuatro personas será adulto mayor. Tomado de: <http://gestion.pe/multimedia/imagen/2115113/71713>

De igual manera, producto de la situación actual del país, el proyectado hacia el año 2050 será de mayor población adulta, modelo piramidal que concuerda con el de un país en vías de desarrollo, tal como se muestra en la Figura 12. Hoy en día hay más jóvenes debido a la alta tasa de fecundidad del pasado, asimismo habrá muchas más personas en edad laboral; por ende, menos dependencia de menores.

En términos económicos, al ser la población joven y adulta la más numerosa, y dentro de ésta la población en edad de trabajo la más importante, tanto en varones como en mujeres, quiere decir que la Población Económicamente Activa (PEA) suma alrededor del 56% de la población total del Perú, considerando que el 26.2% se encuentra en zonas rurales, lo que

otorga oportunidades de desarrollo. Sin embargo, según el último Censo Nacional registrado en el año 2007, la mayor concentración de población se encuentra en la costa con 54.6%, le sigue la sierra con 32% y finalmente la selva con 13.4% de la población del país, tal como se muestra en la Figura 13. Esto favorece en oportunidades de desarrollo, mayoritariamente en las zonas costeras y en algunas de la sierra, quedando las zonas de la selva con menor posibilidades de inversión y crecimiento al contar con mano de obra escasamente calificada.

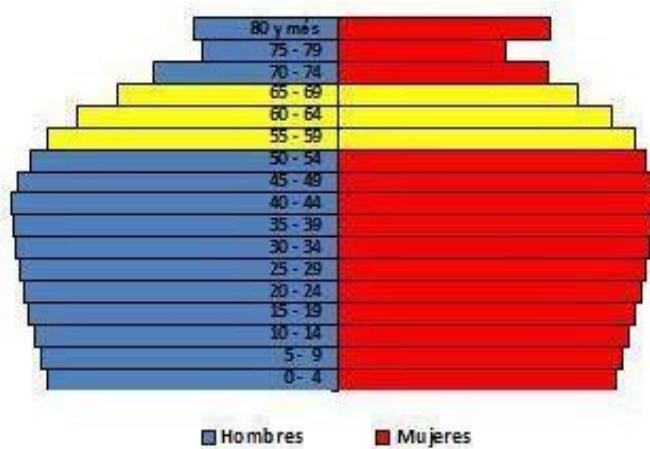


Figura 12. Perú: Pirámide de población 2050. Tomado de artículo del Diario Gestión, artículo Población peruana al 2050: una de cada cuatro personas será adulto mayor. Recuperado de: <http://gestion.pe/multimedia/imagen/2115113/71714>

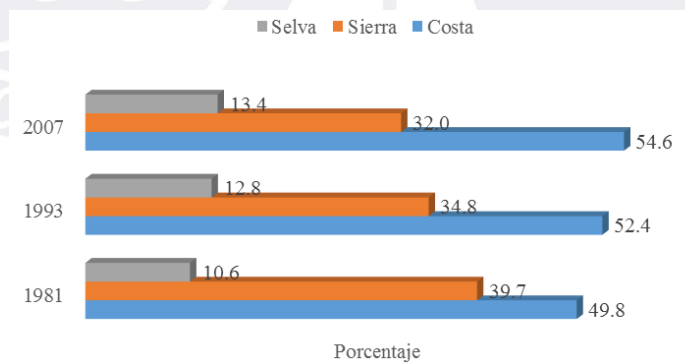


Figura 13. Población Censada según Región Natural de Perú de 1981, 1993 y 2007. Tomado de Censo Nacional de Población y Vivienda 1993 y 2007. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/infosd/peruencifras.htm>

Geográfico. El Perú es un país con una localización privilegiada, ubicado en el Centro y Occidente de América del Sur, cuenta con un litoral de 3,080 km de extensión y un dominio

marítimo de 200 millas, cuya presencia en la cuenca del Pacífico facilita el comercio marítimo entre América del Sur, Asia y Oceanía a través del puerto del Callao; su proyección bioceánica favorece el comercio marítimo internacional mediante ambos océanos: Pacífico y Atlántico; convirtiéndolo, además, en eje principal para el transporte y comunicación terrestre, ferroviario, marítimo y aéreo.

El puerto del Callao es uno de los puertos con mayor potencial y uno de los más importantes en la costa del Pacífico sudamericano. El área costera conforma cerca del 11% del territorio y alberga al 54.6% del total de la población, en tanto que la sierra está conformada por el 31% del territorio nacional y alberga al 32% de la población; la selva, por su parte, conforma el 58% del territorio del país y alberga al 13.4% de la población total del país según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015 d).

Al haber en Perú, zonas de costa, sierra y selva, se encuentran más especies de plantas y de animales que en ningún otro lugar del planeta; por ejemplo, el 20% del total de especies de aves se encuentran en Perú; entre 40,000 y 50,000 especies de plantas (entre ellas más de 3,000 tipos de orquídeas); además los 84 microclimas de los 114 que existen en el mundo, y más del 75% de ecosistemas que posee el Perú favorecen la biodiversidad en las tres regiones naturales. La gran variedad de microclimas y ecosistemas se debe a la compleja conformación de la geografía del Perú que se muestra en la Figura 14, conformada por ocho regiones naturales. Otra ventaja de Perú, además de su ubicación geográfica, es la conformación de sus suelos, que son ricos en diversos minerales cuya explotación ha permitido ocupar el primer lugar en América Latina en producción de oro, plata, zinc, y estaño.

Económico. El Perú ha tenido un crecimiento sostenido del PBI, debido a las adecuadas políticas monetarias y fiscales de expansión; así como el aumento constante de la demanda externa (liderado por las exportaciones de productos tradicionales con 26% y no

tradicionales con 30.6%) y la demanda interna; y junto con la mejora del clima de negocios, que sitúa al Perú entre las diez economías que más han mejorado su facilidad para hacer negocios en el periodo 2009-2010. Todo ello permite que el Perú mantenga un PBI positivo hasta el 2015, a pesar de impactos negativos en la economía mundial, tal como se muestra en la Figura 15.

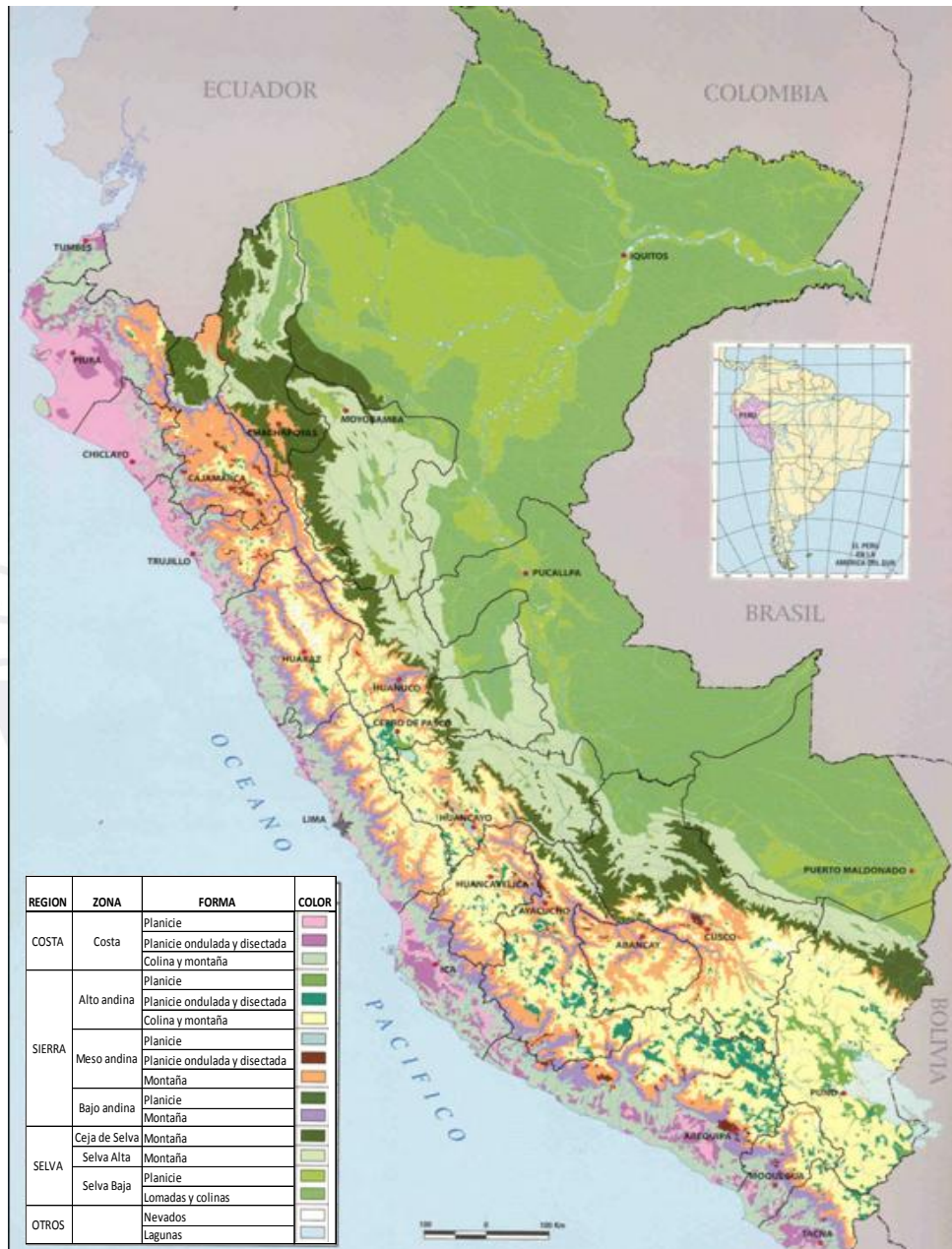


Figura 14. Relieves regionales del Perú
Tomado de artículo “Las ocho regiones naturales del Perú”. Por Javier Vidal Pulgar 2014. Recuperado de <https://terrabrasilis.revues.org/1027?lang=es>

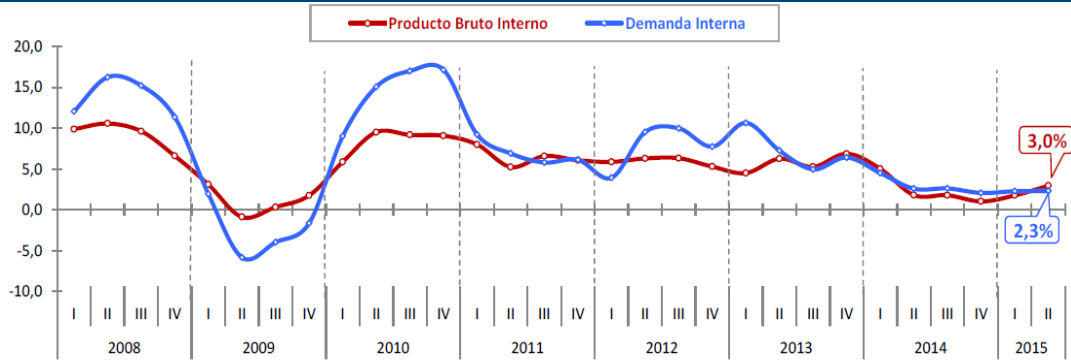


Figura 15. Producto Bruto Interno y Demanda Interna, 2008 I / 2015 III.

Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior. Año Base 2007 = 100.

Tomado de Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2015. Por el Instituto Nacional de Estadística e Informática. 2015a. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2015i.pdf

Cabe destacar que las actividades más productivas para el incremento del PBI, son las de carácter extractivas y de servicios, las cuáles han sido mucho mayores en forma comparativa con el mismo trimestre del año anterior. Como se muestra en la Figura 16, dentro de las actividades productivas la de mayor crecimiento en el último trimestre fue la pesca y acuicultura (36.6%), seguida por los servicios financieros, seguros y pensiones (9.7%) y en tercer lugar la extracción de petróleo, gas y minerales (7.0%); por otro lado, las actividades que han sufrido contracción en su productividad son la manufactura (-0.2%) y la construcción (-8.7%).

Tecnológico – Científico. Como lo menciona Gisella Orjeda Fernández, Directora del Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), en una entrevista concedida al diario El Comercio en junio del 2014, lo que plantean respecto al desarrollo de ésta área en nuestro país, no se trata de olvidarse de la producción de materias primas, sino de apuntalarlas, para ello se requiere innovación, por ello, han creado un plan de innovación productivo que lo que busca es ayudar al Ministerio de Producción y así crecer conjuntamente. Por otra parte, comenta que por primera vez en este gobierno se incluyó en la agenda política el tema de ciencia, tecnología e innovación, por ello no deba sorprender que nuestro país ocupe los últimos lugares en este aspecto. Respecto al aspecto científico, cabe

resaltar que nuestro país cuenta con una base científica instalada al norte de la península antártica, llamada Machu Picchu y desde 1988 se han realizado 15 expediciones científicas con equipos conformados desde el Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Pesca, Fuerzas Armadas y el CONCYTEC.

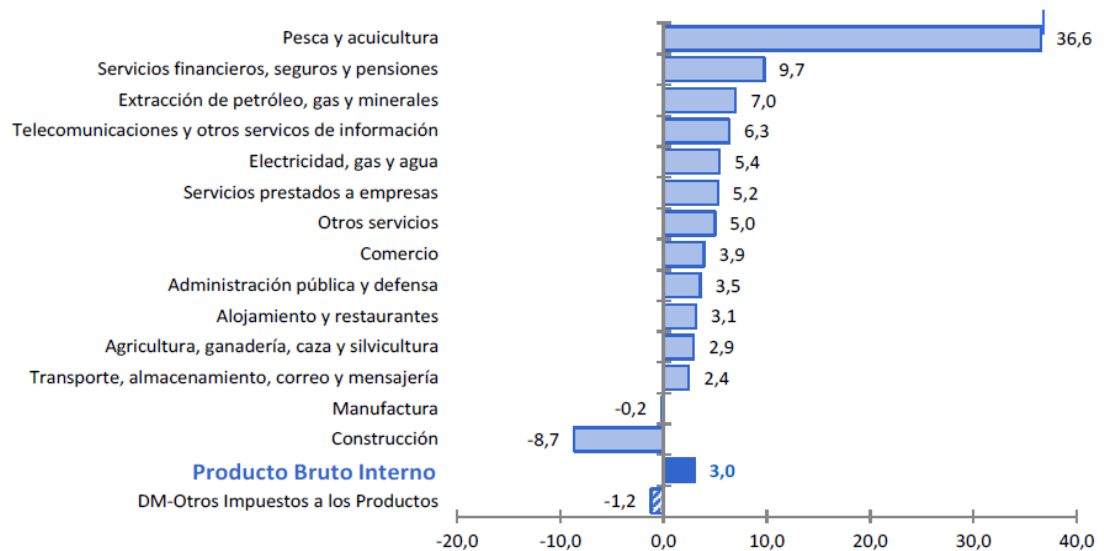


Figura 16. Producto Bruto Interno por Actividad Económica, 2015 II / 2014 II. Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior. Año base 2007 =100. Tomado de Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2015. Por el Instituto Nacional de Estadística e Informática. 2015b. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2015ii.pdf

Histórico – Psicológico – Sociológico. Según la Organización de las Ciudades del Patrimonio Mundial (OCPM), el Perú cuenta con 12 lugares reconocidos como Patrimonio de la Humanidad por la Unesco, entre diversidad de santuarios, sitios arqueológicos, parques nacionales y centros históricos; así como otras expresiones de arte y tradición marcan un valioso legado universal. Teniendo en cuenta la diversidad biológica, arqueológica y cultural, la promoción de la misma es necesaria para el desarrollo y crecimiento constante del país. En la actualidad, según CBI, por sus siglas en inglés *Country Brand Index* (2014-2015) la marca Perú se encuentra en la posición 49 con respecto al año pasado, ubicándose en el puesto siete en patrimonio, cultura y turismo entre los países de Latinoamérica (superado por Brasil, Argentina, Chile, Puerto Rico, entre otros), pues debe mejorar en cuanto a calidad de vida e inversiones.

En un estudio publicado por *Future Brand*, en el que se ha tomado en cuenta las 500 mayores empresas del Perú (según *America Economia Intelligence*), las ventajas competitivas de las empresas del futuro dependerán del equilibrio entre su objetivo o propósito y la experiencia que brindan. Las *future brands* son preferidas por la mayoría de encuestados tanto en producto como un lugar de trabajo, estas pautas deberán ser consideradas para determinar el comportamiento estratégico de las empresas peruanas. Esto concuerda con lo mencionado líneas arriba en cuanto a la posición de la Marca Perú, pues al ser considerado como un “País experiencia” es vital fortalecer la percepción integral de dicha marca, creando experiencias a través de una mejor infraestructura en el turismo y atracción de inversiones para generar vínculos sostenibles.

Con respecto a la sociedad peruana, en la actualidad aún se presentan diversos problemas cada vez más latentes como drogadicción, prostitución, violencia, delincuencia, discriminación, pobreza, corrupción, entre otros. Afectan la calidad de vida, atracción de inversión, influyendo negativamente en la marca del país y; por ende, en su futuro crecimiento.

La delincuencia en el país o pandillaje es un problema social que cada vez es más preocupante, según el psicólogo Federico Tong, para muchos adolescentes pertenecer a bandas delictivas se estaría convirtiendo en una potencial carrera. Esto es corroborado por el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018, en el que se afirmó que solo en Lima la mitad de bandas delictivas (aproximadamente 400) son menores de edad. Claramente se requiere analizar los aspectos psicológicos en esta tendencia, planteando soluciones mediante programas municipales con mejor orientación y apoyo profesional, no necesariamente con sanciones más duras. Así lo respalda Véronique Henry, jefa de la delegación Perú de la Fundación Tierra de Hombres, quien señaló el 95% de menores que pasaron por el Programa de Inserción Juvenil, se reinsertaron muy bien y no volvieron a cometer infracciones.

También se debe trabajar desde la parte familiar, según el jefe de la Región Policial Callao, General de la Policía Nacional del Perú Julio César Otoya Miranda, la mayoría de jóvenes capturados presentan familiares que están en la cárcel (especialmente en casos de micro comercialización de drogas, agravando el problema de la drogadicción), es un conflicto en cadena que se debe cortar con la difusión de proyectos sociales enfocados a la educación familiar.

Combatir la delincuencia es un costo alto pero necesario, según la Cámara de Comercio de Lima (CCL), en el presente año de destinará el 4,5% del PBI, 11'500,000 soles diarios para enfrentar la delincuencia e inseguridad ciudadana. Esto es fundamental en la problemática social y psicológica que presenta el Perú, pues de acuerdo con el Índice Global de Paz del 2014 (por el Instituto de Economía y Paz) que evalúa a 162 países, el nivel de seguridad, protección ciudadana y conflictos internos, el mismo se ha ubicado como el tercer país más conflictivo en Sudamérica (después de Colombia y Venezuela).

En un estudio del Proyecto de Opinión Pública de América Latina (LAPOP, por sus siglas en inglés), realizada entre enero del 2013 y febrero del 2014, el 30.6% de personas (entre 1,500 de zonas urbanas y rurales) fueron víctimas de delincuencia, siendo el primer país en inseguridad ciudadana. Es urgente se traten estos temas de violencia social, tanto en la efectividad policial como en programas sociales de prevención delictiva que ataquen los factores psicológicos y familiares de la violencia. Sin embargo, sólo el 15% de los delitos registrados son resueltos eficientemente por la Dirección de Investigación Criminal (DININCRI) afirmó Remigio Hernani, ex ministro del Interior.

Así mismo, siguiendo la problemática de delincuencia y economía, la corrupción es el tercer problema que afecta a los peruanos, ubicando al país en el sexto puesto por tener una de las tasas de corrupción más alta. Dicho hecho viene respaldado por la ineffectividad policial, algo que se ha generalizado y visto como normal en casos de investigación. Según

este mismo estudio de LAPOP, casi el 50% de personas involucradas en una investigación se les pidió una coima (el 17% en una municipalidad, seguido de un 16% de policías y el 11% en un juzgado). Por ende, dichos temas deberán ser tratados con la urgencia debida a fin de evitar la tendencia en aumento de los mismos.

Organizacional–Administrativo. Nuestro país se encuentra dividido en tres poderes: (a) legislativo; (b) ejecutivo; y (c) judicial. En este dominio organizacional y administrativo no nos encontramos fortalecidos, debido a que nuestro país tiene uno de los mayores índices de corrupción, este índice se basa en la evaluación de un grupo de expertos, donde cero significa una altísima percepción de grado de corrupción y cien significa percepción de bajos niveles de corrupción, en el caso de Perú obtuvo 38 puntos y a nivel mundial para el 2014 está en el puesto 85 del ranking de corrupción, según el índice de percepción de la corrupción que realiza cada año la Organización para la transparencia internacional.

Militar. En el Perú la esfera militar es regida por el Ministerio de Defensa (MINDEF), ente encargado de la defensa nacional, el cual está conformado por las Fuerzas Armadas Marina de Guerra del Perú, Fuerza Aérea del Perú y Ejército del Perú y por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas; organismos cuyo deber es velar por la integridad de la soberanía nacional, de sus intereses en el ámbito nacional e internacional y de la protección de sus fronteras, defendiendo al estado peruano de cualquier enemigo interno o externo. El MINDEF establece las políticas y lineamientos para conservar la paz y así lograr un desarrollo sostenible de la nación, contando con varias herramientas para lograr la consecución de sus objetivos, siendo el principal “El Libro Blanco de la Defensa Nacional”, en cuyo texto se cita que la Constitución Política, en su artículo 44, establece los deberes fundamentales del Estado, que corresponden a dos campos: del desarrollo y de la defensa. Como lo menciona el Libro Blanco de la Defensa Nacional, los postulados de desarrollo se orientan a promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en desarrollo

integral y equilibrado de la nación. Los del campo de defensa se orientan a garantizar la plena vigencia de los derechos humanos, a defender la soberanía nacional y a proteger a la población contra las amenazas a la seguridad, ya sea de propiedad privada o de capitales con los que cuentan los peruanos.

3.1.3. Principios cardinales

Influencia de terceras partes. La Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, permitió la conformación de 25 gobiernos regionales a partir de los departamentos existentes y la Provincia Constitucional del Callao, posteriormente se promulgó la Ley de Incentivos para la Integración y Conformación de Regiones, la cual introdujo un conjunto de incentivos para integración de Gobiernos Regionales. Por otro lado, existen otro tipo de iniciativas como la conformación de las denominadas “Regiones piloto”, como unión de departamentos con características geográficas, económicas, productivas y sociales afines, con la finalidad de conformar unidades de gobierno más sólidas y eficientes.

En el año 2008, la Región Piloto Áncash, Huánuco y Ucayali, buscó la integración económica mediante una línea imaginaria que une a los puertos marítimo de Chimbote y fluvial de Pucallpa, materializado por el Proyecto Vial de Integración Regional y Proyección Inter Oceánica: “Casma – Huaraz – Quillcayhuanca – Huari – Monzón – Tingo María”, tal como se muestra en la Figura 17.

Actualmente, la Secretaría de Descentralización trabaja en dos mecanismos para la integración económica, con la finalidad que los gobiernos locales y regionales puedan sumar esfuerzos para ejecutar proyectos y brindar servicios y con ello, lograr mayor impacto en la mejora de la calidad de vida de su población.

Las mancomunidades municipales, definidas como el acuerdo voluntario de dos o más municipalidades, colindantes o no, que se unen para la prestación conjunta de servicios y la ejecución de obras, promoviendo el desarrollo local, la participación ciudadana y el

mejoramiento de la calidad de los servicios a los ciudadanos. Las mancomunidades regionales, definidas como el acuerdo voluntario de dos o más gobiernos regionales que se unen para la prestación conjunta de servicios públicos, cofinanciamiento o inversión en la ejecución de obras, que promuevan la integración, el desarrollo regional y la participación de la sociedad, coadyuvando al proceso de regionalización.

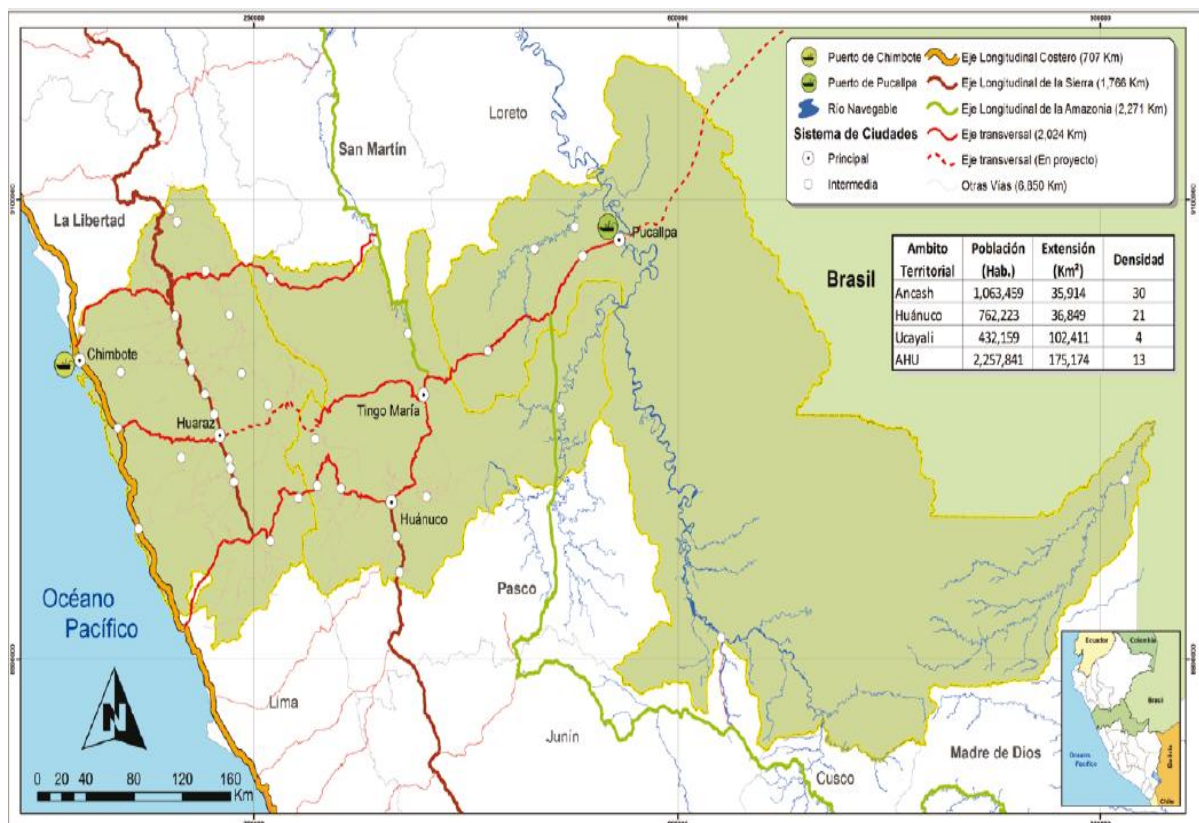


Figura 17. Ubicación Áncash-Huánuco-Ucayali en el desarrollo nacional. Tomado del Expediente Técnico de Conformación de la región Áncash-Huánuco-Ucayali Tomo I. Por la Presidencia del Consejo de Ministros 2009. Recuperado de http://www.bizsoporte.com/AHU_PCM.html

Los gobiernos regionales obtienen su partida presupuestal a partir del Presupuesto Multianual 2015 – 2017 del Ministerio de Economía y Finanzas, el cual, como instrumento del proceso presupuestario, contiene la distribución de los recursos del Estado por un periodo más allá del año fiscal, enmarcado en el Plan Estratégico del Gobierno y el Marco

Macroeconómico Multianual. Por lo cual las regiones cercanas son terceras partes que pueden influenciar positiva o negativamente en el desarrollo de la región Áncash.

Otros interesados son los inversores privados y países a los cuales exporta la Región, y una parte interesada tal vez la más importante y que puede ejercer mayor presión es la población; debido a que otras regiones puede influenciar en la viabilidad de proyectos mineros, lo que reduce el canon minero y como consecuencia la reducción de presupuesto del que puede disponer el gobierno regional.

Por lo cual se determinan los siguientes principios cardinales: (a) Influencia del Gobierno Central en la asignación de presupuestos de inversión; (b) Influencia de Regiones anexas; (c) Influencia de la Región Piloto Áncash, Huánuco y Pucallpa; (d) Influencia de la Mancomunidad Departamental Lima – Áncash y Huánuco – Áncash; (e) Influencia de inversores privados; y (f) Influencia de la población.

Lazos presentes y pasados. El centralismo históricamente ha estado concentrado en Lima y el Callao, este es el antecedente más relevante y que abarca los aspectos políticos, económicos y sociales; esta situación ha generado brechas entre el desarrollo de las regiones, inclusive desde el 2002 en que se inició la descentralización mediante gobiernos regionales. La Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales indica que para el 2015, el gobierno nacional controla el 73% del presupuesto público, el porcentaje más alto en los últimos ocho años. Según el análisis de ejecución presupuestal del Congreso, diez regiones superan el promedio nacional, en un contexto en el que los avances de sectores estratégicos como Desarrollo e Inclusión Social (2.4%), Medio Ambiente (10.3%), Vivienda, Construcción y Saneamiento (12.6%). Salud (13.4%), y Educación (16.4%). En esta situación de recentralización del presupuesto 2015 contra las regiones, la disminución del canon minero, petrolero y gasífero agrava la problemática en distintos territorios del país.

De este análisis se determinan los siguientes puntos cardinales: (a) Centralismo en el país; y (b) Dependencia del gobierno regional.

Contrabalance de los intereses. Los presidentes de los tres gobiernos regionales de los Departamentos de Áncash, Huánuco y Ucayali, con la asistencia técnica de la Secretaria de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros y de común acuerdo, decidieron iniciar los procedimientos para conformar la región Áncash Huánuco Ucayali - AHU, el Corredor Económico Nor Centro Oriental del Perú; que busca promover una región sostenible, donde sus características principales son la complementariedad transversal geoeconómica, el desarrollo de la frontera amazónica, la competitividad de su territorio, ciudadanos empoderados en el desarrollo social y multiétnico.

Los gobiernos regionales de La Libertad y Áncash poseen sectores económicos y proyectos que convergen, los cuales son oportunidades para alinear inversiones y aprovechar los recursos regionales. El Programa Subsectorial de Irrigaciones ha definido la Zonal Trujillo, para el incremento de la producción y la productividad de la agricultura de riego mediante acciones que permitan el desarrollo de la capacidad y gestión de las Juntas de Usuarios, el mejoramiento en aprovechamiento de los recursos hídricos y el incremento de la eficiencia en el uso del suelo cultivable.

De este análisis se determinan los siguientes puntos cardinales: (a) Los ejes de la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA) no desembocan en el principal puerto de la región Áncash y las inversiones portuarias se concentran en los puertos de la competencia, tal como se puede observar en la Figura 18; (b) la región Áncash Huánuco Ucayali - AHU, Corredor Económico Nor Centro Oriental del Perú; y (c) El Programa Subsectorial de Irrigaciones para la Zonal Trujillo (Áncash, La Libertad, San Martín).

Conservación de los enemigos. La región Áncash se encuentra en el puesto 14 del ranking de competitividad regional 2015, mientras que la región La Libertad se encuentra en el puesto nueve. Ambas regiones compiten en actividad minera, agroindustrial y pesquera. El contar con un competidor con mayores niveles de competitividad impulsa a la región Áncash a mejorar su productividad. Del análisis, se concluye la conservación de la competencia con la región La Libertad como principio cardinal.

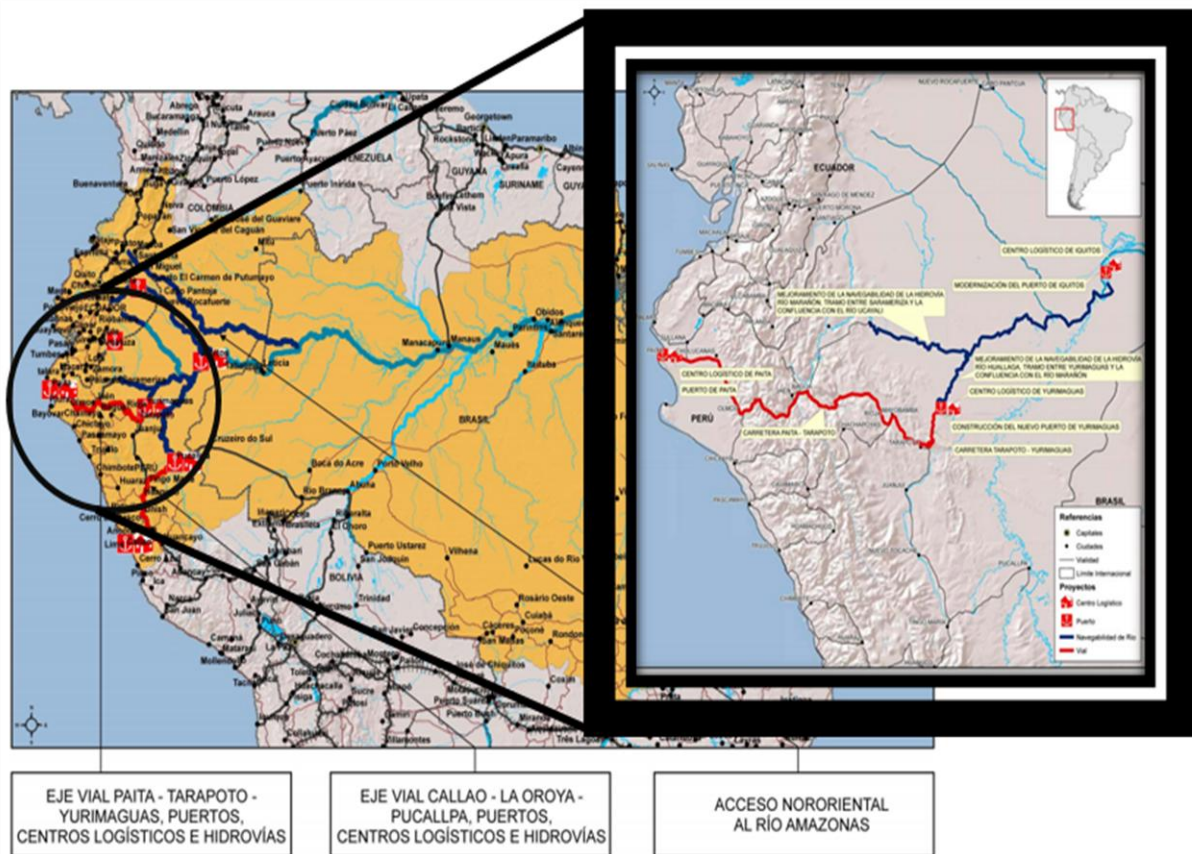


Figura 18. Proyectos de la Agenda de Proyectos Prioritarios de Integración – IIRSA y ubicación de IIRSA Norte – Eje del Amazonas. Tomado de la Agenda de Proyectos Prioritarios Informe de Avance 2014 – IIRSA. Por Consejo Suramericano de Infraestructura y Planeamiento. 2014. Recuperado de http://www.iirsa.org/admin_iirsa_web/Uploads/Documents/api_informe_avance_2014.pdf

3.1.4. Influencia del análisis en el Puerto de Chimbote

Para el Puerto de Chimbote, la mejora de la productividad económica en el territorio de Áncash mediante la mayor rotación de cultivos incrementado también la producción por hectárea, mejorará los productos y de este modo incentivar la agro - exportación permitiendo gracias a esta industria una oportunidad de incrementar el tránsito de carga por el Puerto de

Chimbote, la mejora en calidad en la infraestructura de transporte facilitará el acceso de los vehículos de carga que puedan transportar productos para ser exportados por el Puerto de Chimbote.

Mediante el desarrollo de instrumentos a través de medidas concretas sobre el nivel de la infraestructura vial y servicios portuarios, se hará más atractivo el Puerto de Chimbote desarrollando mayor competitividad y haciéndose atractivo para sacar productos a comparación con otros puertos aledaños. El Proyecto Vial de Integración Regional y Proyección Inter Oceánica: “Casma–Huaraz–Quillcayhuanca–Huari–Monzón–Tingo María” integrarán el puerto fluvial de Pucallpa permitiendo que la zona Amazónica pueda acceder al océano Pacífico por el Puerto de Chimbote.

3.2. Análisis Competitivo del País

3.2.1. Condiciones de los factores

Los factores se analizarán considerando los pilares evaluados en el Índice de Competitividad Regional del 2015. En aspectos generales en el 2015 se presenta una mejora soportada en el mejor entorno económico y educación. En el primer aspecto se debió al incremento del gasto real por hogar y un mayor acceso al crédito. En el caso de la educación se debió a la mayor asistencia escolar en primaria y la leve reducción del analfabetismo. Antes de esto, en el 2014, Áncash ocupaba el puesto 14 de las 26 regiones, demostrando un retroceso de dos puestos frente a los resultados obtenidos en el 2011.

Entorno económico. Luego de la evaluación del pilar de entorno económico el resultado es positivo, se contemplan el nivel de acceso a servicios de energía y agua, comunicaciones, el desarrollo del turismo y del transporte. Áncash ocupa el puesto 16 en el 2015 con respecto al ICRP 2015. La Región cuenta tanto con los recursos asignados por el gobierno como con los ingresos por concepto de canon y regalías mineras, por lo que el

aspecto positivo es que cuenta con fuentes de recursos. El PBI real per-cápita de la región asciende a 16,299 soles.

Por otro lado, de acuerdo a lo reportado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, el índice de pobreza de la Región, si bien se ha reducido durante el 2014 en 3.9%, se sigue manteniendo en altos niveles. Áncash se encuentra en el cuarto grupo de regiones, en las que el índice de pobreza fluctúa entre 18.2% y 24.7%, promedio que muestra su impacto más crítico en las provincias que se encuentran alejadas del centro de la Región.

Infraestructura, ventajas geográficas y recursos naturales. En el pilar de infraestructura la evaluación es negativa, se contemplan el nivel de acceso a servicios de energía y agua, comunicaciones, el desarrollo del turismo y del transporte. En cuanto al pilar de infraestructura, según ICRP 2015, Áncash se mantiene en el puesto 14.

En este aspecto la región Áncash se ve favorecida de su ubicación, siendo esta la parte nor-oriental del país, identificándola como una zona pesquera y colocándola en una potencial zona de alto tránsito comercial. Asimismo, la Región es privilegiada por la variedad de recursos pesqueros, agrícolas y mineros. En la Región el 93% de la población tiene acceso a servicios de electricidad y el 93.3% tiene cobertura de agua, con lo cual ocupa el segundo puesto.

Asimismo, en cuanto al desarrollo de infraestructura vial y ferroviaria, medios que son factores de impulso del desarrollo; en el año 2014 se aprobó la “Ley que declara de necesidad pública e interés nacional la construcción y operación de la ferrocarril Chimbote – Pucallpa”, con lo cual la región de Áncash, Huánuco y Ucayali mejorarían la competitividad interregional, articulando e integrando a sus provincias, promoviendo además la inversión en sectores potenciales como la minería, agricultura, turismo y comercio. Hasta el momento el proyecto de inversión no se ha ejecutado. En cuanto a la red vial, se mantienen carreteras que unen el centro de Áncash con otras regiones, sin embargo, las vías que unen las provincias no

se han desarrollado por completo; en este sentido se desarrolló durante el 2014 el tramo IV (Huarney-Pativilca), el desvío en el tramo IV, que une Pativilca y Paramonga, así como el tramo III que une Casma y Huarney, estos tramos forman parte de la Red Vial cuatro que une las regiones de Lima, Áncash y La Libertad.

Por otro lado, el Puerto de Chimbote, es considerado como el principal puerto para exportación de harina y aceite de pescado, cuenta con dos canales de entrada, la del norte presenta una profundidad máxima de 21 m y es la más utilizada, así como la entrada media que presenta máximo 19 m de profundidad; los buques anclan a una profundidad promedio de 11 y 13 m. Este nivel de calado no es un aspecto positivo, dada la reducida profundidad operativa que permite el acceso solo de naves *standard*.

Educación, salud y aspecto laboral. En el pilar de educación Áncash se ubicó en el puesto 11, en contraste con el puesto 13 que ocupó en el 2014. Asimismo, en el pilar laboral, se colocó en el puesto 17, descendiendo un puesto frente al ocupado en el 2014. Por otro lado, en cuanto a salud, se ubica en el puesto 14.

En este sentido, de acuerdo al Tríptico Socio Económico Laboral elaborado por el Ministerio de Trabajo en el año 2012 en la población económicamente activa de Áncash se observó que el 9.9% contaba con educación superior, mientras que el 36.4% presenta solo primaria completa y el 43.4% presenta hasta secundaria completa; dato que contrasta favorablemente con la estadística presentada en el 2014, año en el que el 26.6% de la PEA ocupada cuenta con educación superior. Asimismo, en el año 2014 se registró que solo el 42.2% del PEA se encuentra laborando en un empleo adecuado.

Por otro lado, se observa que únicamente el 23.1% de los colegios cuentan con acceso a internet, que la población con secundaria completa supera solo representa el 41.9%, con lo cual la región ocupa el puesto 14 de 24, y presenta un nivel de analfabetismo ascendente al 9%.

En el aspecto de salud, la Región presenta el 14.8% de su población en estado de desnutrición crónica (niños menores de cinco años), asimismo cuenta con 11.4 médicos por cada 10,000 habitantes, índice con el que se ubica en el puesto 11 y en cuanto a cobertura hospitalaria cuenta con 2.2 instituciones de salud por cada 10,000 habitantes; asimismo, el 68.9% de la población tiene acceso a un seguro de salud.

Institucionalidad. En el pilar de instituciones Áncash ocupa el puesto 20 de 24. En este sentido la Región presenta un nivel de ejecución del presupuesto ascendente a 70.4%, con lo que ocupa el puesto 20, asimismo se muestra que un 42.9% de la población adulta de la Región percibe que la gestión pública del Gobierno Regional es buena o muy buena, con este nivel de aceptación Áncash ocupa el puesto nueve.

Por otro lado, Áncash ocupa el puesto 24 de 24 en cuanto a conflictos sociales, con un total de 30 conflictos que incluyen los activos, latentes y resueltos; asimismo, la región ocupa el puesto 13 en cuanto a criminalidad, sumando 7.3 delitos denunciados por cada 1,000 habitantes, por otro lado, y como aspecto positivo se presenta en el puesto dos en cuanto al nivel de resolución de expedientes judiciales, lo cual indica la valoración de la agilidad con la cual se disponen los casos.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Como lo indicó Porter (2009), la prosperidad nacional no se hereda, se crea, es decir no surge de los dones naturales del país, sino que depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar, es así que las condiciones de la demanda interior nos debieran ayudar en la creación de ventajas competitivas. Los compradores nacionales de la región Áncash presentan las siguientes condiciones de la demanda:

Demanda agrícola (positivo). El Perú ya cuenta con algunos productos muy específicos que son para exportación (como paltas, espárragos, mangos y uvas), lo que permite elevar el nivel de producción. El consumidor nacional, salvo en los niveles

socioeconómicos altos, demanda productos de menores precios y no tiene un nivel de exigencia muy alto que motive la inversión y el mejoramiento de la calidad de los productos agrícolas. Sin embargo, si consideramos que la tendencia del consumidor es cada vez mayor hacia productos orgánicos, frutas y vegetales, es un sector que el país podría potenciar fácilmente.

Demanda gastronómica (positivo). El nivel de calidad en el segmento gastronómico demanda un incremento en la calidad de servicios e insumos relacionados, gracias a la revaloración que la comida peruana está consiguiendo, la cual a su vez contribuye a fortalecer el sector turismo del país, ya que muchas personas visitan nuestro país exclusivamente para hacer turismo gastronómico.

Demanda por productos pesqueros (positivo). A nivel país se están lanzando programas para incentivar la demanda de pescado y productos pesqueros hidrobiológicos, en la actualidad el consumo per cápita es de 22.2 kg por habitante y el sector pesquería de nuestro país tiene como objetivo elevar esa cifra a 26.5 kg.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

De acuerdo con el Indicador Compuesto de Actividad Económica (ICAE) los principales sectores productivos en la región Áncash son el sector minero y el industrial, de forma específica la producción de harina de pescado. El sector minero destaca por tener importantes reservas de metales polimetálicos tales como cobre, oro, plata y molibdeno y por su importante contribución al PBI departamental. Áncash es el primer productor nacional de cobre 28.8%, y molibdeno 38%; segundo productor de zinc 27.1%, tercer productor de plata 12.9%, cuarto productor de plomo 6.3% y quinto productor de oro 9.6%. En extracción de cobre y molibdeno, destaca la empresa Antamina, por ser la primera productora de cobre del país, tal como se muestra en la Tabla 8.

También existen otros yacimientos de plata, plomo, zinc que se encuentran en las minas de Santa Rosa (Corongo), Patara, San Jacinto, Cuculio (Santa); Verde Mina (Carhuaz); Huanja y Santo Toribio (Huaraz); Chincho (Huari); Quenya Ragra, Vetila (Bolognesi); San Salvador, Purush, Santa Elenita, Pushan y Santón (Recuay); Panizo y Huancapetí (Rija) y Mina Santa Rosa (Huarmey). Este sector se caracteriza por un alto nivel de especialización e inversión en tecnología; sin embargo, la optimización de costos no es una prioridad.

La pesca marítima es una actividad trascendental en la región Áncash. Chimbote es uno de los principales puertos pesqueros del país y del mundo. La producción pesquera mayoritaria se encuentra destinada a la fabricación de harina de pescado para exportación; y en menor nivel se destina para el consumo directo en las formas de conserva. El Puerto de Chimbote se encuentra muy vinculado a la producción de harina de pescado; en el cual, el embarcamento en su totalidad es de forma no contenedorizada. Las principales empresas pesqueras son: Austral Group, Pesquera Hayduk, Pesquera Diamante, Corporación Pesquera Inca, Pesquera La Chimbotana, Pesquera Centinela, entre otras. Los servicios que tienen están relacionados en su gran mayoría con los congelados, conservas, harina de pescado y otras menores para pesca artesanal. El sector pesquero se caracteriza por una estrategia de optimización de costos.

La industria siderúrgica principal corresponde con la Empresa de Siderurgia del Perú (SIDERPERU), esta empresa es una de las más grandes fábricas de acero del país. Otras industrias utilizan el hierro que produce la siderúrgica, como fábricas de lanchas y bolicheras, tal como se muestra en la Tabla 9. La región provee de energía eléctrica con la Central Hidroeléctrica del Cañón del Pato, tal como se muestra en la Tabla 10. El sector industrial se caracteriza por una estrategia de optimización de costos muy dependiente de la infraestructura y servicios públicos en la Región.

La actividad agrícola se desarrolla en dos sectores costa y sierra. En la costa la agricultura es intensiva, tecnificada y con utilización de maquinarias; mientras que en la zona andina es principalmente de carácter extensivo. La región Áncash es el segundo productor nacional de trigo y el tercero de algodón, produciendo principalmente: algodón, caña de azúcar, vid, arroz, trigo, maíz, papa, habas, cebada, quinua, yuca, plátano, limón, manzana y frutales, tal como se muestra en la Figura 19. El sector agrícola posee una estrategia de optimización de costos, pero con un bajo nivel de industrialización.

Tabla 8

Volumen de producción minera en Áncash

Mineral	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cobre	342,454.0	361,203.0	348,303.4	332,232.6	353,939.7	470,150.9	469,656.4	376,900.8
Molibdeno	6,382.3	6,070.0	2,482.4	3,413.3	6,304.2	5,497.7	4,544.2	1,518.1
Oro	16.3	12.6	8.6	6.1	4.9	3.5	3.0	0.5
Plata	451.8	531.1	627.5	612.6	505.2	531.0	652.0	533.2
Plomo	20,726.4	27,568.8	36,039.5	27,007.9	21,294.3	20,424.1	21,440.0	20,621.6
Zinc	391,304.6	460,367.2	553,210.9	483,259.1	325,421.8	330,904.5	378,977.9	315,616.2

Nota. Cifras en Toneladas métricas de contenido fino. Tomado del Informe de ingresos y gastos por canon minero y regalías mineras 2015. Por Grupo propuesta Ciudadana. 2015 Recuperado de <http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/Ancash%20%20Informe%20de%20ingresos%20y%20gastos%20por%20canon%20minero%20y%20regal%C3%ADas%20mineras%20%2026%20Enero%202015.pdf>

Se puede concluir que el análisis del sector productivo corresponde con:

Estrategias:

- Sector Minero: Optimización de costos.
- Sector Pesquero: Optimización de costos.
- Sector Industrial: Optimización de costos.
- Sector Agrícola: Optimización de costos.

Estructura:

- Sector Minero: Aceptable.

- Sector Pesquero: Aceptable.
- Sector Industrial: Deficiente.
- Sector Agrícola: Deficiente.

Rivalidad:

- Sector Minero: Moderada.
- Sector Pesquero: Alta.
- Sector Industrial: Alta.
- Sector Agrícola: Baja.

Tabla 9

Tráfico de naves en el Puerto de Chimbote 2013

Mes	Naves (Unidades)		Carga (TM)
	Alto Bordo	Menores	
Enero	2	21	0
Febrero	6	34	8,675
Marzo	4	20	5,378
Abril	1	16	0
Mayo	1	27	5,992
Junio	3	22	11,021
Julio	1	29	19,707

Nota. Tomado de las Estadísticas de la Empresa Nacional de Puertos S.A. (2015). Recuperado de <http://www.enapu.com.pe/web/contenido.php?id=1433858920>

Tabla 10

Niveles de Competitividad Regional de Áncash - Infraestructura

Infraestructura	Valor porcentual	Puesto nacional (de 24)	Cambio
Cobertura de electricidad	9.0%	10	Baja
Precio de la electricidad	78.7%	1	No cambia
Cobertura de agua	95.5%	2	Sube
Continuidad de la provisión de agua	85.5%	15	Sube
Hogares con internet	34.0%	9	No cambia
Hogares con al menos un celular	17.8%	10	Baja
Densidad del transporte aéreo	23.1%	13	No cambia

Nota. Tomado del Índice de Competitividad Regional 2015. Por Instituto Peruano de Economía. 2015a. Recuperado de http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/incore_2015_-_ancash.pdf

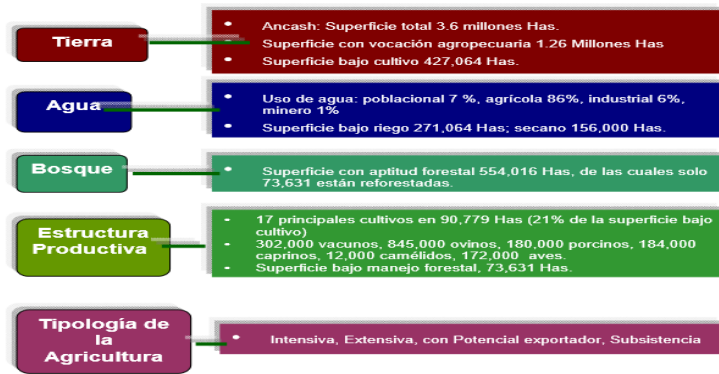


Figura 19. Tipología de la agricultura en la región de Ancash. Tomado del Plan Estratégico Regional Agrario 2009-2015 región Ancash. Minagri (2015). Recuperado de http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/ancash.pdf

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Una tendencia que relaciona a los sectores logísticos y de transporte, no solo marítimo, y que incluye la actividad portuaria, es la consolidación de todos los servicios de transporte y logística cuyo objetivo es brindar al dueño de la carga un servicio integrado implementando la cadena de puerta a puerta, en ese sentido los operadores portuarios son empresas que gestionan actividades vinculadas al quehacer portuario, con todo lo que ello conlleva en cuanto a recursos, relaciones comerciales con los clientes y con las autoridades competentes.

Los grandes operadores marítimos desempeñan una función que vas más allá del embarque y desembarque de la carga, estas empresas además de realizar el intercambio modal, ofrecen servicios de almacenamiento, transporte, consolidación de carga, trazabilidad de carga e incluso otros servicios de valor añadido. Los operadores marítimos se pueden clasificar en tres categorías: Estibadores Globales que se dedican a la manipulación portuaria como actividad principal; navieros globales como empresas cuya actividad ha sido el transporte marítimo y empresas mixtas globales cuyo negocio original era el transporte marítimo y que operan terminales portuarios (APN, 2012).

Entre los sectores relacionados y de apoyo en la región Áncash que forman parte del proceso productivo, que permiten la innovación y mejora, tenemos los siguientes: (a) proveedores de actividades profesionales y técnicas; (b) transporte y almacenamiento; (c) actividades de comercio al por mayor y menor; (d) infraestructura de aeropuerto; y (e) servicio de alojamiento y alimentación. Con respecto a las actividades profesionales, en el año 2008 que se realizó el último censo económico por parte del INEI, en la región de Áncash se ha contabilizado 778 establecimientos y representan el 11.8% de la PEA en el área urbana de la región; mientras que, en las actividades de transporte y almacenamiento, se han censado 749 establecimientos. En las actividades de comercio al por mayor y menos en dicha oportunidad se contabilizaron 19,926 establecimientos representando el 60% de la actividad económica de la región. Con respecto a infraestructura de aeropuertos, la región Áncash cuenta con un terminal aéreo en la ciudad de Anta, donde puede llegar aviones pequeños y avionetas, con respecto al servicio de alojamiento y alimentación en el censo económico del 2008 se contabilizaron 3,585 establecimientos (INEI, 2015d).

Según el Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones, en la región de Áncash se tiene 807 empresas autorizadas de transporte de carga general al año 2014, las empresas autorizadas para el transporte regular de pasajeros en la región Áncash suman diez al año 2014. Con respecto a la industria de la construcción en el año 2013 se consumieron en la región 328,591 toneladas de cemento manteniéndose en promedio los consumos de dicho producto desde el 2010.

Cabe mencionar que la Región tiene un gran potencial para la producción de energía eléctrica a través de centrales hidráulicas al tener un gran potencial hídrico, en la actualidad la Región cuenta con la central hidroeléctrica del Cañón del Pato que en el 2014 generó 1,615.1 Gw/h de energía eléctrica y se tiene en construcción la central hidroeléctrica de Quitaracsa que entrara en operación comercial en octubre del 2015 cuyo propietario es

EnerSur S.A. En relación directa a la actividad portuaria en la región se cuenta con tres agencias navieras importantes que operan directamente en el Puerto de Chimbote.

3.2.5 Influencia del análisis en el Puerto de Chimbote

Al ser el Puerto de Chimbote administrado por la Región, debería contar con fuentes de recursos para la mejora de la infraestructura portuaria; sin embargo, hasta la fecha no se ha realizado. En cuanto al desarrollo de infraestructura vial y ferroviaria, medios que son factores de impulso del desarrollo; en el año 2014 se aprobó la “Ley que declara de necesidad pública e interés nacional la Construcción y Operación de la Ferrovía Chimbote – Pucallpa”, con lo cual la región de Áncash, Huánuco y Ucayali mejorarían la competitividad interregional, articulando e integrando a sus provincias, promoviendo además la inversión en sectores potenciales como la minería, agricultura, turismo y comercio favoreciendo el comercio este proyecto es positivo para el Puerto de Chimbote porque permitiría tener un acceso al Brasil por medio de Ucayali y ser una posibilidad de poder ser utilizado por exportadores brasileños.

Al ser los principales sectores productivos en la región Áncash el sector minero y el industrial, de forma específica la (producción de harina de pescado). El sector minero destaca por tener importantes reservas de metales polimetálicos tales como (cobre, oro, plata y molibdeno) y por su importante contribución al PBI departamental. Áncash es el primer productor nacional de cobre 28.8%, y molibdeno 38%; segundo productor de zinc 27.1%, tercer productor de plata 12.9%, cuarto productor de plomo 6.3% y quinto productor de oro 9.6%. Estos sectores productivos son de vital importancia para el comercio en el Puerto de Chimbote ya que es una posibilidad para ser exportados.

La producción pesquera mayoritaria se encuentra destinada a la fabricación de harina de pescado para exportación; y en menor nivel se destina para el consumo directo en las formas de conserva. El Puerto de Chimbote se encuentra muy vinculado a la producción de

harina de pescado, por lo que un desarrollo sostenido en la industria de la harina de pescado favorecería positivamente al puerto.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En la región de América Latina y el Caribe, en los últimos diez años el Perú sobresalió como una de las economías con crecimiento y proyección; según El Banco Mundial (2015) la tasa promedio de crecimiento del PBI fue 6,1%, con un entorno de baja inflación la cual fue 2,9%. En estos diez años el contexto externo fue favorable, las políticas macroeconómicas adecuadas y las reformas estructurales en los diversos ámbitos permitieron un escenario de crecimiento constante asociado a una inflación baja.

A partir del 2014 el Perú empezó a desacelerar en su crecimiento, principalmente debido al efecto de condiciones externas adversas mundiales y el declive en la confianza de los inversionistas. En el sector pesquero se presentaron condiciones climáticas y vedas, las cuales afectaron a la industria pesquera y la inversión pública. Como indicó el Banco Mundial (2015), esto originó que las exportaciones se contrajeran un 4.8% y 1%, respectivamente.

El pronóstico del Banco Mundial para el 2015 es que el crecimiento del Perú sea similar a los niveles de 2014, además que entre los años 2016 y 2017 inicie una recuperación progresiva a un ritmo promedio de alrededor de 4%. La expectativa es que el inicio de la fase de producción de grandes proyectos mineros en los próximos dos o tres años, así como una política fiscal brinden el soporte necesario a la demanda agregada, por otro lado, las reformas estructurales sostendrían la confianza de los inversionistas privados.

Los tratados de libre comercio firmados recientemente con China, Japón, Estados Unidos y la Unión Europea, ofrecen mejores oportunidades para el comercio internacional de productos pesqueros. Con esto, existe la posibilidad de incursionar en mercados nuevos dado

el acceso preferencial para las exportaciones peruanas y las condiciones positivas que le da al Perú el índice de riesgo/país, la posibilidad de mejorar la integración entre empresas de similar rubro o nuevas inversiones de capital, así como la posibilidad de mejorar la competitividad y las mejores prácticas comerciales.

En las Tablas 11 y 12 se muestran el comercio internacional de productos pesqueros para los principales importadores y exportadores de los años 2010, 2011 y 2012.

Tabla 11

Comercio internacional de productos pesqueros por principales importadores

País	Importaciones		
	2010	2011	2012
Japón	14'891,698	17'340,620	17'988,910
Estados Unidos	15'496,409	17'466,321	17'561,406
China	6'154,359	7'572,593	7'441,253
España	6'512,082	7'309,435	6'487,725
Francia	5'949,313	6'567,065	6'040,282
Italia	5'373,341	6'211,012	5'563,910
Alemania	4'717,722	5'513,806	5'305,407
Reino Unido	3'714,441	4'257,951	4'252,935
Corea	3'193,153	3'935,296	3'736,715
Hong Kong	3'040,954	3'513,754	3'663,219
Suecia	3'294,130	3'633,264	3'652,206

Nota. Tomado del Informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2013). Recuperado de: <ftp://ftp.fao.org/FI/STAT/summary/a3ybc.pdf>

Se puede inferir que el índice de crecimiento mundial demandará un mayor consumo en los próximos años, siendo la anchoveta el producto estrella mundial por su alto contenido proteico y su variedad de aplicaciones para el consumo humano de forma directa e indirecta.

Los cambios en la legislación y la asignación de Límites Máximos de Captura por Embarcación (LMCE), Decreto Ley 25799 Ley General de Pesca, impactan en los niveles de producción y ventas del sector pesquero, y por ende en la rentabilidad del mismo, tal como se muestra en la Figura 20.

Tabla 12

Comercio internacional de productos pesqueros por principales exportadores

País	Exportaciones		
	2010	2011	2012
China	13'267,746	16'959,557	18'211,450
Noruega	8'819,050	9'456,756	8'895,564
Tailandia	7'149,828	8'141,815	8'078,892
Vietnam	5'108,892	6'241,707	6'277,584
Estados Unidos	4'661,329	5'788,126	5'753,126
Chile	3'401,223	4'504,659	4'337,307
Canadá	3'847,328	4'198,638	4'213,044
Dinamarca	4'183,053	4'482,925	4'147,202
España	3'310,121	4'185,692	3'951,730
Holanda	3'205,040	3'549,812	3'878,037
Indonesia	2'561,863	3'181,872	3'593,014
India	2'559,255	3'539,109	3'359,624
Perú	2'532,083	3'146,509	3'299,471

Nota. Tomado del Informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2013). Recuperado de: <ftp://ftp.fao.org/FI/STAT/summary/a3ybc.pdf>

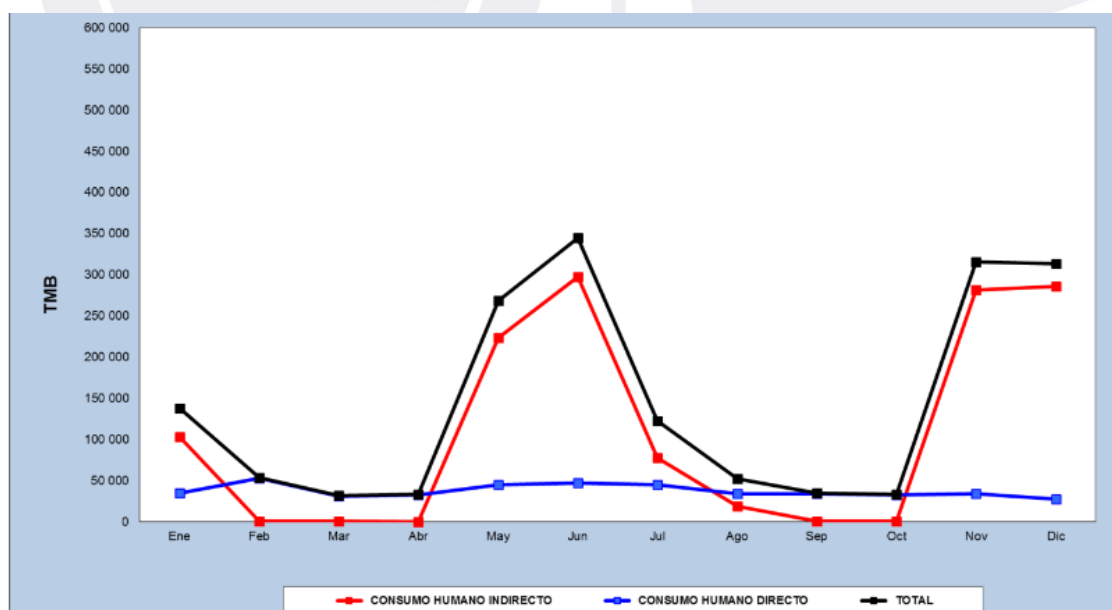


Figura 20. Desembarque de recursos hidrobiológicos según utilización (2013). Tomado del Anuario Estadístico Pesquero Acuicola. Por Ministerio de la Producción. 2013b. Recuperado de: <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/estadistica/anuario/anuario-estadistico-pesca-2013.pdf>

La definición de la cuota, propuesta a nivel de porcentajes por la Sociedad Nacional de Pesquería y regulada por el Ministerio de la Producción en base a la información de Instituto del Mar del Perú, se ha venido reduciendo en los últimos años.

Las regulaciones medioambientales y el cambio climático colocan en una situación de mayor exigencia competitiva al sector pesquero. La generación de residuos sólidos y el uso de combustible demandan mayor control en las embarcaciones y coloca a las entidades reguladoras en potenciales socios estratégicos que de la mano con una mejora en la gestión medioambiental se posibilite una sinergia importante, si consideramos la tendencia ecológica del mundo.

La comunidad portuaria internacional ha adoptado medidas destinadas a fortalecer la protección marítima portuaria y tratar de mitigar los actos de terrorismo entre otras amenazas, a través de la siguiente normativa internacional:

- Convenio Internacional para la Seguridad de la Vida Humana en el Mar (SOLAS 74/78) que agrupa a 159 países signatarios.
- Código Internacional para la Protección de los Buques y de las Instalaciones Portuarias promulgado por la Organización Marítima Internacional.
- Ley de Protección del Transporte Marítimo con aplicación en los Estados Unidos.
- Ley de Protección Portuaria contra el Terrorismo.
- Iniciativa de Protección de Seguridad en Contenedores.
- Asociación Comercial contra el Terrorismo.
- Convenio 152 sobre Seguridad e Higiene (trabajos portuarios)
- Recomendaciones prácticas de la Organización Internacional del Trabajo para Seguridad y Salud en los puertos.
- Guía Internacional de Seguridad para buques y terminales de Petróleos.

Según las estadísticas del Ministerio de Economía y Finanzas (2014) el Gobierno Regional de Áncash, es uno de los departamentos con mayores fondos en el Perú principalmente por las actividades de minería, mediante fondos económicos por concepto de canon minero. Durante los últimos diez años la Región recibió más de 2,125'000,000 de soles; así mismo la provincia del Santa recibió más de 968'000,000 de soles.

El estudio del proceso de descentralización en el Perú de la Contraloría General de la República (2014) indica que el canon también ha provocado desigualdades horizontales entre departamentos y municipios. En cuanto al nivel local, el canon está concentrado fuertemente en cinco departamentos: Cusco, Áncash, Tacna, Cajamarca y Arequipa. Cabe resaltar que del monto transferido por concepto de canon entre el 2004 y 2012, Cusco ha recibido el 17.3% del total, seguido por Áncash (12.8%) y Tacna (7%). Esta concentración genera fuertes desigualdades de disponibilidad de recursos entre departamentos e inclusive dentro de los mismos. El departamento de Áncash en el 2014 fue el centro de atención nacional e internacional por las diversas denuncias sobre actos graves de corrupción que se habrían cometido al interior del Gobierno Regional de Áncash, inclusive la existencia de una organización criminal.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía mundial durante el 2015 ha mostrado un comportamiento de desaceleración moderada; lo cual comprende un efecto combinado de dos razones: (a) sostenida mejora de la economía estadounidense post-crisis; y (b) menores perspectivas de crecimiento de la economía China, lo cual ha generado una caída en el precio de los *commodities*. En este escenario, la proyección de crecimiento mundial para el 2015, pasó de 3.2% a 3.0%, destacando la baja en América Latina de 0.8% a 0.2% efecto de la caída del PBI de Brasil. La expectativa del comportamiento económico mundial para los años 2016 y 2017 es de crecimiento, tal como se observa en la Tabla 13.

Tabla 13

Crecimiento mundial

	PPP %		Comercio Perú %		2015*		2016*		2017*
	2013	2013	2013	2014	RI May 15	RI Set 15	RI May 15	RI Set 15	RI Set 15
Economías desarrolladas	43.80	50.00	1.10	1.80	2.10	2.00	2.40	2.30	2.20
De las cuales									
1. Estados Unidos	16.30	19.10	1.50	2.40	2.40	2.40	2.90	2.90	2.70
2. Eurozona	12.50	11.70	-0.30	0.90	1.50	1.50	1.70	1.70	1.70
3. Japón	4.60	4.20	1.60	-0.10	0.90	0.90	1.30	1.50	0.40
4. Reino Unido	2.40	1.10	1.70	3.00	2.50	2.40	2.40	2.40	2.20
5. Canadá	1.50	3.90	2.00	2.40	2.50	1.00	2.40	2.10	2.20
Economías en desarrollo	36.20	50.00	5.00	4.50	4.10	3.90	4.70	4.60	4.90
De las cuales									
1. Asia emergente y en desarrollo	26.60	21.70	7.00	6.80	6.60	6.40	6.60	6.40	6.50
2. Comunidad de Estados independientes	4.80	0.60	2.20	1.00	-2.10	-1.80	0.70	1.10	2.00
3. América Latina y el Caribe	8.80	24.40	2.90	1.30	0.80	0.20	2.30	1.60	2.80
Economía Mundial	100.00	100.00	3.30	3.30	3.20	3.00	3.70	3.60	3.70
Nota:									
Socios Comerciales	59.40		2.60	2.40	2.30	1.90	2.80	2.60	2.80
BRICs	28.80		6.30	5.70	4.80	4.60	5.40	5.30	5.50

Nota. Tomado de Reporte de inflación setiembre de 2015a– BCRP. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>

El menor dinamismo de comercio mundial se refleja en las cifras de volumen de exportaciones que registró una contracción de 0.5%, representando el peor desde el año 2009, tal como se observa en la Figura 21.

Asimismo, la economía de la Eurozona, después de la crisis que se presentó durante el 2010 ha presentado una evolución favorable durante lo transcurrido del 2015, el crecimiento se explica por las mejores condiciones financieras en términos de tasas de interés y acceso al crédito, se muestra una recuperación en la demanda doméstica (consumo). A continuación, se puede observar la evolución de los indicadores económicos en la Eurozona, para el 2015 y el 2016 se estima un crecimiento de la Eurozona entre 1.5% y 1.7%, crecimiento que tiene como potenciales riesgos la desfavorable coyuntura internacional, sobre todo en China que afectaría la recuperación de la demanda externa, lo cual se presenta en la Tabla 14.



Figura 21. Exportaciones mundiales: volumen y valor (variación % últimos doce meses). Tomado de Reporte de inflación setiembre de 2015a – BCRP. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>

Tabla 14

Eurozona: crecimiento del PBI.

	2014				2015	
	I	II	III	IV	I	II
Consumo privado	0.4	0.9	2	2.2	1.9	1.5
Inversión fija	1.5	-2	1.4	2.4	5.6	-1.9
Variación inventarios	0.4	0	-0.4	-0.4	0.2	-0.5
Exportaciones netas	-0.4	0	0	0	-0.7	1.3
Gasto de gobierno	1.3	0.7	1	0.9	2.2	1
PBI	0.8	0.3	1	1.6	2.1	1.4
Nota						
Tasa de desempleo	11.7	11.6	11.5	11.3	11.2	11.1

Nota. Tomado de Reporte de inflación setiembre 2015. Por Banco Central de Reserva del Perú. 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>

En cuanto a China, presentó una mejora en torno a su PBI, el cual se incrementó a 7% en el segundo trimestre, en comparación con el primer trimestre, cuyo PBI ascendía a 5.3%. La desaceleración de China que se refleja en la Figura 22, tiene su origen en la desfavorable evolución de la actividad manufacturera, exceso en la capacidad de la industria pesada, y se

suma el efecto de la corrección de la burbuja bursátil china, esto se observa en una fuerte desaceleración de la inversión, mayor moderación en consumo y de exportaciones netas.

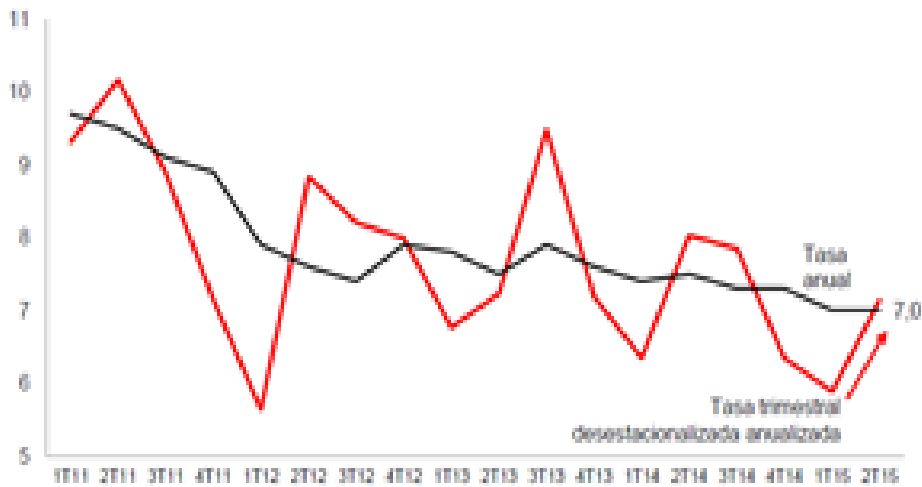


Figura 22. China: PBI trimestral (tasa desestacionalizada anualizada y tasas anuales).

Nota. Tomado de Reporte de inflación setiembre 2015. Por Banco Central de Reserva del Perú. 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>

A nivel de América Latina, durante el 2015 la inflación se presentó por encima del rango meta, principalmente en Brasil, en parte, por la eliminación de los subsidios como parte del plan de ajuste fiscal y el incremento de algunos precios administrados. Este comportamiento se presenta en la Figura 23.

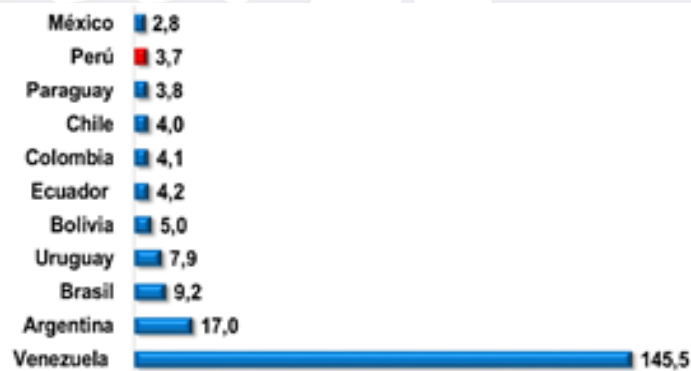


Figura 23. Inflación 2015 en América Latina.

Nota. Tomado de Reporte de inflación setiembre 2015. Por Banco Central de Reserva del Perú. 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>

Por otro lado, en el Perú se presenta un menor dinamismo de las actividades no primarias como consecuencia del menor gasto público, la reducción de la inversión privada y

la disminución de las exportaciones no tradicionales en la primera parte del año. En este escenario el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) proyecta una recuperación del PBI con una tasa de 3.1%, asimismo se espera una recuperación del PBI para el 2016 y 2017 con tasas de crecimiento de 4.2% y 5% soportadas principalmente en la recuperación de la inversión privada y pública.

En cuanto al comportamiento por sectores que se muestra en la Figura 24, se observa una mejora en el desempeño del sector pesca por la mayor captura de anchoveta, asimismo se espera mayor crecimiento de arroz (producción en el norte del país), y mayor crecimiento de la minería metálica debido principalmente a la mayor producción de Toromocho y Constancia.

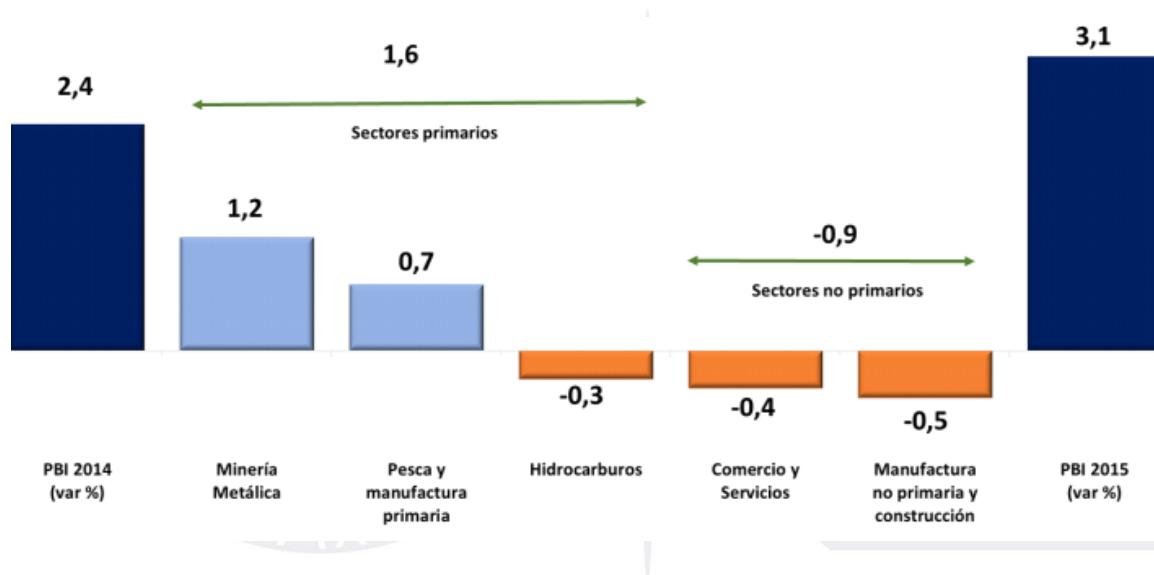


Figura 24. PBI por sectores económicos.

Nota. Tomado de Reporte de inflación setiembre 2015. Por Banco Central de Reserva del Perú. 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/report-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>

En cuanto a nivel de exportaciones de bienes y servicios que se grafica en la Figura 25, durante el primer semestre del 2015, se presentó una caída del 1% principalmente por menores volúmenes de harina de pescado, café, petróleo crudo y productos textiles. Aun en este escenario se prevé un incremento de 0.1%, que contrasta con la reducción de 1% presentada al cierre del 2014. En cuanto a las proyecciones, se contempla llegar a un crecimiento de exportaciones ascendente al 7%, principalmente por el envío de mayor

volumen de productos mineros originado en el inicio del proceso de producción en los proyectos Las Bambas y mayor producción en Toromocho y Constancia.



Figura 25. Exportaciones de bienes y servicios: 2008-2017.

Nota. Tomado de Reporte de inflación setiembre 2015. Por Banco Central de Reserva del Perú. 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>

Asimismo, durante el primer semestre del presente año, la balanza comercial presentó un déficit, tal como se muestra en la Tabla 15, lo cual refleja la reducción de las exportaciones en 15.7%, mientras que las importaciones se redujeron en 10.3%. Los países que presentaron las mayores reducciones en compras de bienes fueron China (hierro y cobre), Estados Unidos (plata y petróleo), Japón (petróleo, cobre, harina de pescado) y Brasil (petróleo).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

La población mundial alcanzó 7,200'000,000 en 2014, y se espera que para 2050 haya aumentado más de 2,000'000,000. La mayor parte del crecimiento de la población se producirá en las regiones menos desarrolladas. Existe una diversidad considerable en la trayectoria prevista de los cambios que afectarán a la población entre las regiones principales y los países, que obedece en principio a diferencias en los niveles y las tendencias de la fertilidad. La población de África y de Asia aumentará en gran medida en las próximas décadas. Por otra parte, se espera que varios países experimenten un descenso de población debido a la persistencia de índices de fertilidad por debajo de la tasa de reemplazo.

Tabla 15

Balanza Comercial (Millones de USD)

	2014		2015			2016		2017
	I Sem	Año	I Sem	RI May. 15	RI Set.15	RI May. 15	RI Set.15	RI Set.15
Exportaciones	19,271	39,533	16,244	36,326	33,767	40,099	34,573	38,904
De las cuales								
Productos tradicionales	13,586	27,685	11,011	24,284	22,492	27,541	22,903	26,378
Productos no tradicionales	5,579	11,677	5,191	11,824	11,113	12,358	11,470	12,327
Importaciones	20,351	40,809	18,253	38,019	35,874	40,598	36,609	38,859
De las cuales								
Bienes de consumo	4,254	8,896	4,095	9,200	8,686	9,901	8,992	9,391
Insumos	9,370	18,815	8,036	14,737	14,733	15,770	14,202	15,218
Bienes de capital	6,623	12,913	5,919	12,153	11,620	13,170	11,903	12,736
Balanza Comercial	-1,080	-1,276	-2,009	-1,693	-2,107	-499	-2,036	45

Nota. Nota. Tomado de Reporte de inflación setiembre 2015. Por Banco Central de Reserva del Perú. 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>

Más de la mitad de la población mundial vive actualmente en zonas urbanas. Si bien el número de grandes aglomeraciones urbanas va en aumento, aproximadamente la mitad de los residentes urbanos vive en ciudades y localidades de menor tamaño. El número de jóvenes ha crecido rápidamente en las décadas recientes, y se espera que se mantenga relativamente estable durante los próximos 35 años. Por el contrario, se espera que el número y la proporción de personas mayores continúen al alza en el futuro. Entre 2010 y 2014, la población del mundo aumentó a una tasa anual del 1.2%, considerablemente por debajo del 1.5% anual que se registraba en la época de la Conferencia de El Cairo. A principios de 2014 se calculaba que la población mundial era de 7,200'000,000 de personas, que se incrementaba en unos 82'000,000 de personas cada año, y que más o menos la cuarta parte de este crecimiento se producía en los países menos adelantados. De mantenerse la trayectoria actual, la población mundial alcanzará 8,100'000,000 en 2025 y 9,600'000,000 en 2050.

La migración internacional ha crecido en volumen, alcance, complejidad e importancia demográfica en los últimos 20 años. Desde 1990, las corrientes migratorias internacionales se han vuelto cada vez más diversas y muchos países son en la actualidad

simultáneamente países de origen, destino y de tránsito. En 2013, el número de migrantes internacionales en el mundo alcanzó 232'000,000, cuando en 1990 eran 154'000,000. Si bien esa cifra representa un aumento de 78'000,000 de personas, el porcentaje de migrantes internacionales entre la población mundial ascendió levemente: del 2.9% en 1990 al 3.2% en 2013. La migración internacional neta (el número de inmigrantes menos el número de emigrantes) se ha convertido en una de las principales fuentes de crecimiento de la población en las regiones más desarrolladas.

El porcentaje de migrantes internacionales que residen en las regiones más desarrolladas creció del 53% en 1990 al 59% en 2013. En ese año, Europa y Asia acogían en conjunto casi las dos terceras partes del total de los migrantes internacionales del mundo.

Entre 1990 y 2013, los países de las regiones más desarrolladas sumaron más del doble de migrantes internacionales que las regiones menos adelantadas (53'000,000 frente a 24'000,000). América del Norte registró el mayor incremento en el número de migrantes internacionales durante ese período, un aumento neto de 1'100,000 de migrantes al año seguida de Europa, con un incremento anual de 1'000,000 de personas, y Asia, con algo menos de 1'000,000. No obstante, entre 2000 y 2013 Asia recibió una cantidad de migrantes internacionales superior a cualquiera de las regiones principales, con un aumento neto de unos 21'000,000 de migrantes; es decir, 1'600,000 más de migrantes, como promedio, al año.

Tokio es la aglomeración urbana más poblada del mundo, con 27'200,000 de habitantes, seguida de Nueva Delhi, con 22'700,000 habitantes, México, D.F. y Nueva York (ambas con 20'400,000 habitantes), Shanghái (China) (20'200,000), y Sao Paulo (19'900,000). Las perspectivas son que en 2025 Tokio continuará siendo la mayor aglomeración urbana, con 38'700,000 de habitantes, seguida por Nueva Delhi, Shanghái, Mumbai, México, D.F., Nueva York, Sao Paulo, Dhaka, Beijing y Karachi, cada una de las cuales muy probablemente superará los 20'000,000 de habitantes (Naciones Unidas, 2014).

En el Perú, al 30 de junio de 2015, según proyección del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población alcanzó las 31'151,643 personas. Del total de la población peruana, el 50.1% son hombres (15'605,814) y el 49.9% son mujeres (15'545,829); asimismo, la población urbana alcanza el 76.7% con 23'893,654 de habitantes y la rural el 23.3% con una población de 7'257,989. Hacia el 2021, año del Bicentenario de la Independencia Nacional, superaremos los 33'000,000 y para el año 2050 se estima una población de más de 40'000,000 de habitantes. Aunque el ritmo de crecimiento se ha desacelerado, la población ha seguido en aumento y seguirá creciendo por muchos años más. Entre el 2015 y 2021, cada año se sumarán 333,000 nuevas personas (INEI, 2015).

A nivel nacional, la densidad poblacional es de 24.2 hab/km²; siendo mayor en los departamentos ubicados en la costa: Provincia Constitucional del Callao (6,949 hab/km²), seguido del departamento de Lima (282.4 hab/km²), Lambayeque, (87.1 hab/km²), La Libertad, (72.9 hab/km²), Piura (51.7 hab/km²), y Tumbes (50.9 hab/km²). Por el contrario, son los departamentos de la selva los que presentan la menor densidad poblacional: Madre de Dios, (1.6 hab/km²), Loreto (2.8 hab/km²), Ucayali (4.8 hab/km²) y Amazonas, (10.8 hab/km²). El departamento de Lima es el que presenta la mayor concentración del país, con 9'835,000 habitantes al 30 de junio 2015, lo que representa el 32% de la población del país (incluye a la Provincia de Lima y la Región Lima). En diez departamentos y la Provincia Constitucional del Callao, la población supera el millón de habitantes, seis pertenecen a la sierra (Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa y Áncash), tres a la costa (La Libertad, Piura y Lambayeque) y uno a la selva (Loreto), en conjunto centralizan el 80% (24'901,000 habitantes) de la población del país. En cambio, Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco y Tacna, son los departamentos que no superan los 400,000 habitantes.

Las provincias con mayor población son Lima (8'890,792 habitantes), Provincia Constitucional del Callao (1'013,935 habitantes), Arequipa (969,842 habitantes), Trujillo

(957,010 habitantes), Chiclayo (857,405 habitantes) y Piura con (765,601 habitantes). En el otro extremo se ubican, Purús (4,481 habitantes), Tarata (7,745 habitantes), Aija (7,789 habitantes), Cajatambo (7,828 habitantes) y Candarave (8,095 habitantes), son las provincias que presentan menor población. Por otro lado, en el año 2014, según cifras reportadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, la región Áncash tiene una población que representa el 4% de la población nacional, con lo cual es el décimo departamento más poblado del país, tal como se muestra en la Tabla 16. La distribución de la población por género reporta proporciones equivalentes para hombres y mujeres. De la población mencionada, el 10.1% son adultos mayores, con lo cual Áncash, presenta este tipo de población por encima del promedio nacional.

En el aspecto cultural, están presentes las danzas rituales como las shacshas, konkon, pashas, wankilla, wankas, sarao, wanka, kiski kondor, pallas, negritos, capitanes, entre otras. Estas danzas son acompañadas con géneros musicales muy característicos de la sierra y selva, tales como el huayno, huayllishada o chuscada, chimaychi, marinera con fuga de huayno, valse, yaraví y triste, entre otros géneros. Las festividades son muy celebradas y mantienen la tradición ancestral, las cuales incluyen actividades deportivas, cívicas, artísticas, litúrgicas, sociales, ente las cuales destacan el festival de la aventura en el Callejón de Huaylas, el aniversario de Huaraz, la virgen de la asunción “Mama Ashu” en Chacas, entre otras.

Las artesanías mantienen los aspectos muy coloridos tradicionales ancashinos, cerámica de uso doméstico, en fierro forjado, repujados en cuero o de paja; también destaca la confesión artesanal de trajes típicos y frazadas de lana polícroma, fabricación de velas, entre otros. En todos los casos se destacan los motivos locales y coloridos. En cuanto a la gastronomía destacan platos típicos regionales como el picante de cuy, cuchicanca, charqui, llunca kashi con gallina, pachamanca, cebiche de pato casmeño, tamales y humitas ancashinas.

La ciudad de Chimbote posee de diversos sitios arqueológicos y turísticos tales como Cerro de la Juventud, Museo de San Pedrito Pescador, Castillo Santa, Cerro de la Serpiente, Cerro Calaveras, Isla Blanca, cuadrículas de Chimbote, Huaca San Pedro, Vivero forestal de Chimbote, Playa Vesique, etc.; así mismo en el departamento de Áncash y en las afueras de la ciudad de Chimbote se encuentran los Baños termales de Monterrey, sitios arqueológicos de Willcahuain e Ichic Willcahuain, Parque Nacional de Huascarán, Nevado Pastoruri, Callejón de Huaylas, Zona de Conchucos, Cordillera de Huayhuash, Cañón del Pato, Laguna de Churup, entre otros lugares. Se registra un incremento sostenible en el tiempo para las llegadas de turistas nacionales y extranjeros durante los últimos años, los principales registros corresponden a las zonas de Chavín de Huantar y el Huascarán.

En el 2015 la región de América Latina y el Caribe registra nuevamente una baja tasa de crecimiento económico, que tendrá un impacto sobre el mercado laboral y que genera preocupación por la posibilidad de un estancamiento o incluso un retroceso en los logros alcanzados en los últimos años. Mientras en el caso de la reducción de la pobreza destaca su magnitud (del 43.9% en 2002 al 28.1% en 2012), en lo que respecta a las mejoras distributivas habría que subrayar que la región avanzó en un contexto global que, por contraste, se caracterizó por crecientes niveles de desigualdad. Los principales factores causantes de estas mejoras resultaron ser las tendencias del mercado laboral. Las políticas públicas laborales (salario mínimo, formalización, inspección) como no laborales (expansión de los sistemas de protección social, aumento de la cobertura de la educación) contribuyeron muchísimo a lograr estas mejoras. Sin embargo, aun con estos avances se estima que en 2014 los ingresos de 167'000,000 de latinoamericanos y caribeños no alcanzaron a superar la línea de la pobreza.

Tabla 16

Proyección al 2015 de datos demográficos Áncash

Proyección 2015	Cantidad de habitantes	Superficie (km ²)	Densidad poblacional
Perú	31,151,643		
Áncash	1,148,634	35,915	31.98
Superficie insular oceánica		12	
Santa	438,290	4,005	109.44
Huaraz	166,625	2,493	66.84
Huari	63,057	2,772	22.75
Yungay	58,683	1,361	43.12
Huaylas	56,428	2,293	21.30
Casma	47,478	2,261	21.00
Carhuaz	47,097	804	58.58
Bolognesi	32,873	3,155	10.42
Huarmey	30,744	3,908	7.87
Pallasca	30,570	2,101	14.55
Sihuas	30,529	1,456	20.97
Pomabamba	29,375	914	32.14
Mariscal	23,754	731	32.50
Carlos Fitzcarrald	21,831	624	34.99
Recuay	19,348	2,304	8.40
Antonio Raimondi	16,401	562	29.18
Ocros	10,802	1,945	5.55
Asunción	8,795	529	16.63
Corongo	8,165	988	8.26
Aija	7,789	697	11.18

Nota. Tomado de -Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025. Boletín de Análisis Demográfico N° 37. Por Instituto Nacional de Estadística e Informática . 2009b. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>

La región de Áncash no solo continúa siendo la más desigual del mundo; además, el contexto económico ha empeorado y desde 2011 el crecimiento regional se desaceleró gradualmente. Esta situación ha debilitado la capacidad de la región de generar empleos de

calidad y ha reducido el espacio fiscal de los países para aumentar el gasto social y así lograr avances adicionales en términos de la disminución de la pobreza y la desigualdad. En consecuencia, en los últimos años se ha observado que la incidencia de la pobreza (en términos de ingresos) se estacionó en una meseta, sin mayores progresos. El desempeño laboral de la región en 2014 obedeció tanto a los avances alcanzados en los mercados de trabajo en años previos como a la debilidad de la actividad económica en los últimos 12 meses. De esta manera, a nivel regional la magra generación de empleo, consecuencia de la modesta demanda laboral de las empresas, no se expresó en un aumento de la tasa de desempleo, ni en una caída de los salarios reales. La causa de la caída de la tasa de desempleo puede atribuirse a una marcada reducción de la tasa de participación urbana en los tres países más grandes de la región, tal como se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17

Tasa de subempleo horario urbano, 2010 -2014 (en porcentaje)

	2010	2011	2012	2013	2014
Argentina	9.8	9.1	9.3	9.2	9.6
Brasil	2.7	2.3	2	1.8	1.5
Chile	11.5	11.9	11.5	11.6	11.3
Colombia	12	11.1	11.7	11.9	10.6
Costa Rica	11.2	13.4	11.3	12.5	12.8
Ecuador	12.1	9.8	8.2	8.9	9.3
Honduras	6.7	10.6	10.1	11.6	10.4
México	7.6	7.1	7	6.9	6.7
Panamá	1.8	1.3	1.9	2	1.8
Paraguay	7.3	6.3	5.4	5.1	4.9
Perú	14.5	12.4	12	11.6	11.3
Uruguay	8.9	7.6	7.4	6.9	6.9

Nota. Tomado de Coyuntura laboral en América Latina y Caribe. CEPAL&OIT 2015. p 12

Mientras que las tasas de subempleo se muestran en la Tabla 17, en efecto, como se observa, con la excepción de Colombia y Honduras, donde esta tasa descendió 133 puntos

porcentuales y 1.2 puntos porcentuales, respectivamente, entre 2013 y 2014, las variaciones interanuales entre esos dos años no excedieron el valor de 0.5 puntos porcentuales y correspondieron a leves aumentos en la Argentina, Costa Rica y el Ecuador, y leves caídas en el Brasil, Chile, México, Panamá, el Paraguay y el Perú, en tanto que en el Uruguay la tasa se mantuvo estable (CEPAL&OTI, 2015).

En el Perú la categoría ocupacional en el 2013, alrededor de 7'241,000 de trabajadores son asalariados (46.2%). La participación de los asalariados en la PEA ocupada aumentó en 8.6 puntos porcentuales con relación al año 2004, esto ha significado un aumento anual de 260,000 nuevos asalariados en promedio. De los asalariados el mayor segmento se concentra en el sector privado (37.4%), este segmento está conformado por obreros (19.3%) y empleados (18.1%). Los obreros son principalmente hombres (79.6%), adultos de 30 a 65 años (56.3%) que laboran regularmente distribuidos en todas las ramas de actividad económica, y en menor medida en comercio (5,2%). El 58% de obreros trabaja de 35 a 59 horas semanales y el 80.6% de obreros percibe un ingreso mensual menor a 1,550 soles. Además, cuatro de cada diez obreros está afiliado por lo menos a un sistema de pensión. En cuanto a los empleados, estos están conformados principalmente por hombres (52.4%), son de 30 a 65 años (50.8%), y laboran en las ramas de actividad económica servicios (54.4%) y comercio (28.8%). Su jornada laboral semanal es muy heterogénea igual que su nivel de ingreso mensual que sobrepasa la remuneración mínima vital (RMV). De diez empleados seis se encuentran afiliados a un sistema de pensiones. Por otro lado, los asalariados del sector público solo representan 8.8% de la PEA ocupada, y este dato no ha mostrado cambios significativos en los últimos diez años. Los asalariados públicos también están conformados por obreros y empleados. Como se muestra en la Figura 26, tanto empleados como obreros públicos principalmente tienen edades de 30 a 65 años y se desempeñan en la rama de actividad económica servicios.

El país ha experimentado un crecimiento positivo del producto y empleo en la última década; sin embargo, la mejora de la calidad del empleo no se ha reflejado en la totalidad de ocupados debido a que persiste un importante segmento que se encuentra en la informalidad, salvo en los trabajadores asalariados porque en los últimos años percibieron mayores ingresos por hora, además cuentan con protección social y un contrato laboral, lo cual les permite tener un mayor bienestar en términos económico, social, psicológico y de salud.

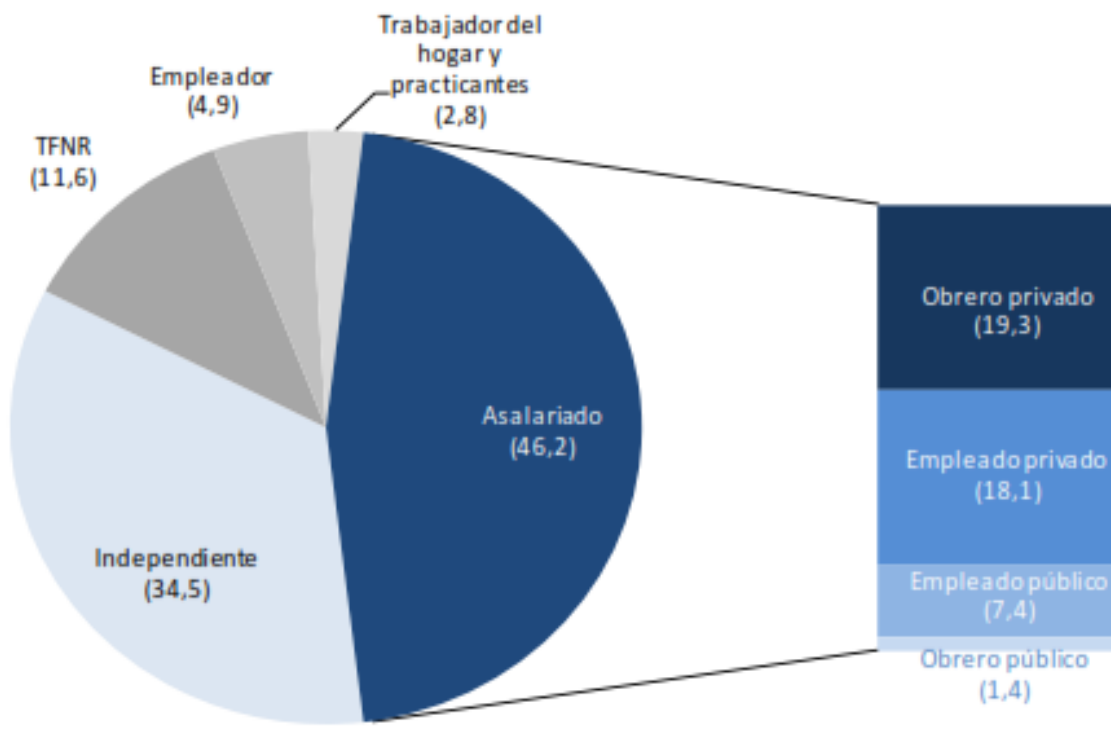


Figura 26. Población Económicamente activa por categoría ocupacional (en porcentaje) 2013
Tomado de Informe Anual del Empleo en el Perú 2013. Por Ministerio de trabajo y promoción del empleo. 2013.

Dado que existen varios y diferentes aspectos que hacen de un empleo de buena calidad, se utiliza un índice que sintetiza la calidad del empleo fundamentándose en cuatro variables: ingreso laboral, modalidad contractual, afiliación a seguridad social y horas de trabajo. Así, se encuentra que el empleo en el Perú para el año 2004 puede considerarse como de muy mala calidad; no obstante, en el año 2013 existieron mejoras en la calidad del empleo en todos los departamentos del Perú, pero no fueron los suficientes como para ser considerados de buena calidad como de aprecia en el Figura 27.

De manera similar se puede apreciar la calidad del empleo a nivel departamental, donde el empleo era de muy mala calidad en casi todos los departamentos del país para el año 2004 y en donde sobresalía Lima, mientras que para el año 2013, los empleos pasaron a ser de mala calidad (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2013).

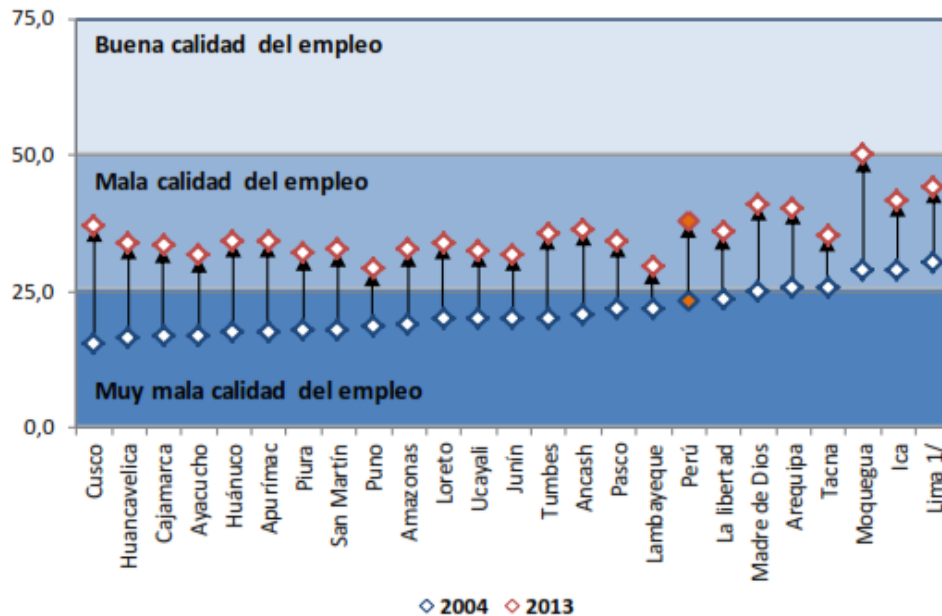


Figura 27. Índice de calidad del empleo, según departamentos 2004 y 2012. Tomado de Informe Anual del Empleo en el Perú 2013. Por Ministerio de trabajo y promoción del empleo. 2013.

La línea de pobreza es el valor monetario con el cual se contrasta el gasto per cápita mensual de un hogar para determinar si está en condiciones de pobreza o no. Este valor está conformado por dos componentes: el componente alimentario, que es llamado también línea de pobreza extrema y el componente no alimentario.

El componente alimentario de la línea lo constituye el valor de una canasta socialmente aceptada de productos alimenticios. Cada año se actualiza la canasta alimentaria, con los precios medianos de los 110 productos que la conforman. Estos precios se obtienen para la población de referencia, por región natural y área de la Encuesta Nacional de Hogares verificándose la robustez mediante pruebas estadísticas. Entre los años 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 donde crece 4.1%; por dominios se

observa la misma tenencia, siendo mayor este en la costa rural con 6.4% y sierra urbana con 5.9%. En el año 2014, el 22.7% de la población del país, que equivale en cifras absolutas a 6'995,000 de 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. Como se muestra en la Figura 28, al comparar con el nivel obtenido en el año 2013, la incidencia de la pobreza disminuyó en 1.2 puntos porcentuales, es decir, 289,000 personas dejaron de ser pobres en el año 2014.



Figura 28. Evolución de la incidencia de la pobreza total 2009- 2014 (porcentaje respecto al total de la población). Tomado de Evolución de la pobreza monetaria 2009 – 2014. Por el Instituto Nacional de Estadística e Informática. 2009a. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf

En el primer grupo con incidencia de pobreza más alta que fluctúan entre 52.3% y 47.4%, se ubican cuatro departamentos: Amazonas, Ayacucho, Cajamarca y Huancavelica. En el segundo grupo con tasas de pobreza que se ubican entre 42.6% a 35.2% están: Apurímac, Huánuco, Loreto y Pasco. El tercer grupo de departamentos con incidencia de pobreza entre 32.8% y 27.4% lo integran La Libertad, Piura, Puno y San Martín. En el cuarto grupo con tasas de pobreza que se ubican entre 24.7% y 18.2% se encuentran los departamentos de Áncash, Cusco, Junín y Lambayeque. El quinto grupo con incidencia de pobreza entre 15.0% y 11.8% se encuentran: Lima (incluye la Provincia Constitucional del Callao), Moquegua, Tacna, Tumbes y Ucayali. El sexto grupo lo integran: Arequipa y Madre

de Dios, con tasas de pobreza de 7.8% y 7.3%. En el último grupo con la tasa de pobreza más baja, se encuentra Ica.

Con respecto al analfabetismo en el Perú, según los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares de 2012, el 6.2% de la población de 15 y más años de edad no sabían leer ni escribir, comparado respecto al año anterior se ha reducido en 0.9 punto porcentual.

De acuerdo con el área de residencia, el analfabetismo afecta en mayor proporción a la población del área rural. Así, mientras que en el área urbana incidió en el 3.3% de la población, en el área rural lo hizo en el 15.9%, es decir, cerca de cinco veces más. Por regiones naturales, la región de la sierra con 11.2% representa la tasa más elevada de analfabetismo, tres veces más que los analfabetos residentes de la región costa (3.2%) y casi dos veces mayor que los de la selva (7.2%) (INEI, 2012a). Tal como se muestra en la Figura 29, los siguientes departamentos presentan las tasas más altas de analfabetismo: Huánuco (16.6%), Huancavelica (14.9%), Apurímac (14.5%), Ayacucho (13.8%), Cajamarca (11.8%), Cusco (10.8%), Puno (10.5%), Áncash (9.9%) y Amazonas (8.8%); mientras que los departamentos con menor tasa de analfabetismo son: La Provincia Constitucional del Callao y Lima (2.3% en cada caso), Ica (3.1%), Tumbes (3.4%) y Madre de Dios (3.6%).

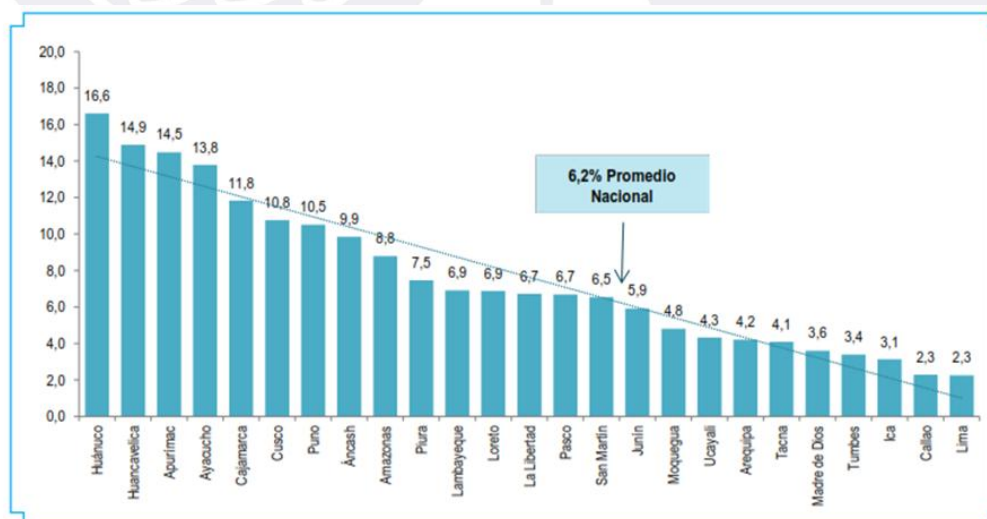


Figura 29. Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad según departamentos 2012. Por Instituto Nacional de Estadística e Informática .2012a. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1150/cap06.pdf.

En el Perú de acuerdo al reporte de conflictos sociales a la actualidad se tiene 210 conflictos latentes a enero 2015, de los cuales la mayor cantidad de conflictos sociales se centran en la región de Áncash (24 casos), Apurímac (22 casos) y Puno (19 Casos).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Existe la tendencia mundial por la cual las embarcaciones son reemplazadas por buques que puedan adentrarse a mayor distancia en el mar e incluso realizar una parte o la totalidad del proceso productivo en el mismo barco.

China y Singapur son considerados como los países con industrias de contenedores altamente rentables, China ha diversificado sus productos de acuerdo con requerimientos específicos y propósitos especiales, tales como contenedores estándar, refrigerados, especializados para carga seca a granel, entre otros. Esto permite que se fabriquen diversos tipos de contenedores que pueden satisfacer las diferentes necesidades de los clientes en todo el mundo. En Latinoamérica y el Caribe los puertos de Balboa y Colón lideran el movimiento de carga en contenedores.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2014) se confirmó la desaceleración del comercio exterior mostrada por los terminales de contenedores de América Latina y el Caribe en los últimos años. El movimiento de carga en contenedores de puertos en América Latina y el Caribe creció 1,3 %, lo cual indica una alta heterogeneidad: suben la costa oeste de América del Sur (5,3%), México (4,0%) y América Central (3,4%), pero bajan la costa Este de América del Sur (-2,2%) y el Caribe (-8,2%), tal como se muestra en la Tabla 18.

Es un requerimiento del Estado la reducción de los impactos medioambientales negativos en la pesca por lo que se fomenta el uso de tecnologías limpias, especialmente en el proceso de bombeo de la anchoveta durante su transformación, que produce grandes cantidades de agua con sustancias grasas y residuos sólidos, lo que afecta al ecosistema del

mar peruano, tanto para los pescadores artesanales como para las especies que lo habitan. La Autoridad Portuaria Nacional tiene a su cargo la promoción y liderazgo en la incorporación de las tecnologías de información y comunicaciones en el Sistema Portuario Nacional, por ser el ente técnico, normativo, supervisor y coordinador de las operaciones portuarias a nivel nacional. El Puerto de Chimbote se encuentra desfasado respecto a las tecnologías e infraestructura, cuenta con infraestructura y equipamiento obsoleto, lo cual constituye una fuerte limitación para el crecimiento, especialización y competitividad.

Tabla 18

Ranking 2014 de puertos de contenedores de América Latina y el Caribe

Ranking	Puerto/Port	País/Country	2012 (TEU)	2013 (TEU)	2014 (TEU)	Variación % 2014/2013
1	Balboa	Panamá	3,304,499	3,187,387	3,468,283	9
2	Colón	Panamá	3,518,669	3,356,060	3,286,736	-2
3	Santos	Brasil	2,961,426	3,221,348	3,040,231	-6
4	Manzanillo	México	1,992,176	2,118,186	2,368,741	12
5	Cartagena	Colombia	2,205,948	1,987,864	2,236,551	13
6	Callao	Perú	1,817,663	1,856,020	1,992,473	7
7	Kingston	Jamaica	1,855,425	1,703,949	1,638,113	-4
8	Guayaquil	Ecuador	1,448,687	1,519,059	1,621,381	7
9	Buenos Aires	Argentina	1,656,428	1,784,800	1,400,760	-22
10	Freeport	Bahamas	1,202,000	1,500,000	1,400,000	-7

Nota. Tomado del Informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2014). Recuperado de: <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/perfil/noticias/noticias/4/54974/P54974.xml&xsl=/perfil/tpl/p1f.xsl&base=/perfil/tpl/top-bottom.xsl>

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Protección del Medioambiente. Como lo menciona el Comité Regional de Defensa Civil del Gobierno Regional de Ancash, el sector andino de la región Áncash se caracteriza por estar afectado por un marcado deterioro ambiental, con la contaminación por relaves mineros de las aguas del río Santa, que se incrementa con los desagües y desechos sólidos de las ciudades de Recuay, Huaraz, Carhuaz, Yungay, Caraz. En la costa, presenta un grado

extremo de contaminación atmosférica por efecto de los humos que expelen la siderúrgica y las fábricas de harina, aceite y conservas de pescado, según lo indica el plan de prevención y atención de desastres en la región Áncash 2007–2012.

Las normas medioambientales se han vuelto más estrictas a nivel mundial, por lo que se hace necesario para cualquier tipo de industria la implementación de sistemas de gestión ambiental como ISO 14001 o EMAS por sus iniciales en inglés *Eco-Management and Audit Scheme* para estar en competencia dentro de los mercados internacionales. Del análisis del medio ambiente se concluye que este aspecto se puede ver como una amenaza para cualquier organización debido a las mayores exigencias medioambientales que están obligando a las empresas a invertir en tecnología y/o una reingeniería de sus procesos, lo que a su vez encarece el producto o servicio final.

Preservación de los recursos naturales no renovables. Como está indicado en el Plan Estratégico Institucional de la región Áncash para los años 2012–2016 respecto al área de recursos naturales, se tiene como políticas, combatir la extracción ilegal de los recursos naturales renovables y no renovables, así como promover el monitoreo, fiscalización y sanciones ante el incumplimiento de los planes de manejo ambiental. Por efecto del cambio climático, se ha visto afectado importantes atractivos turísticos como el famoso nevado de Pastoruri, por ello este aspecto se considera una amenaza para nuestra organización, ya que el calentamiento global está afectando patrimonios de la región y con ello la afluencia de turistas.

Amenaza de desastres naturales. La diversidad de climas, así como la fisiografía de la región Áncash, contribuye a que estén latentes diversos peligros naturales como presencia del fenómeno del Niño, ocasionado por presencia de aguas más cálidas en el Océano Pacífico, lo que a su vez desencadena precipitaciones más fuertes que aumentan el caudal de ríos, estos a su vez pueden desbordarse inundando cultivos y afectando la actividad de la

Región. Otros desastres que se pueden presentar en la región son tsunamis, sequías, heladas, deslizamientos, alud, avalanchas, sismos, aluviones, derrumbes.

Frente a estos fenómenos de la naturaleza, se debe promover la cultura de la prevención para lo que hay diferentes comités de defensa civil quienes son los responsables de desarrollar programas para concientizar a la población sobre estos peligros. De este aspecto, se concluye que el impacto de producirse un evento de desastre natural, es altamente perjudicial tanto para la vida, la infraestructura y el patrimonio de la región.

Especies en peligro de extinción. La regulación de la pesca la promueve el Instituto del Mar del Perú (IMARPE) es un organismo técnico especializado del Ministerio de la Producción, el cual está orientado a la investigación científica, así como al estudio y conocimiento del mar peruano y sus recursos, cuyo fin como lo menciona en su página web institucional es de asesorar al Estado en la toma de decisiones respecto al uso racional de los recursos pesqueros y la conservación del ambiente marino, contribuyendo activamente con el desarrollo del país. Respecto a la regulación existente para evitar la depredación de nuestra riqueza marina, se concluye que es favorable en el sentido de protección de nuestra biodiversidad; sin embargo, a nivel comercial es una restricción debido a que hay un incremento de vedas y se maneja por medio de cuotas fijas, lo que limita el volumen de pesca y por ende el volumen de productos a comercializar.

Manejo de desperdicios y desechos, cultura de reciclaje. Como lo menciona el Plan Nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos, elaborado por el Consejo Nacional del Ambiente, en nuestro país el enfoque sobre el manejo de los residuos sólidos está cambiando progresivamente, se está empezando a tomar conciencia para pasar de una simple visión de limpieza hacia un sistema integrado que permita la gestión de los desperdicios, desechos e incluso intervenga en el cambio de conducta en la población hacia el reciclaje. Esto implica que se debe motivar a la comunidad tanto a reducir la generación de residuos sólidos, como a

reusarlos y reciclarlos, esto sumado a que los gobiernos regionales deben realizar una inversión para el equipamiento que facilite toda la gestión de la cadena para eliminación de desechos; desde la generación, recolección hasta la disposición final.

En el manejo de los residuos sólidos se deben generar incentivos, por ejemplo, si la disposición de residuos es gratuita, las familias reciclan muy poco. Si el reciclaje no es valorado, las personas eliminarán todos los residuos, en lugar de reciclarlos. Según lo indicó Porter (2009) cuando los mercados no ayudan en regular la evolución de la economía, se tiene la oportunidad para una acción pública. Por ello, respecto a este punto, podemos indicar que se tiene oportunidad para crecer fomentando programas que incentiven una gestión moderna de residuos a nivel de las regiones y en beneficio de la sociedad.

Contaminación aire, agua, tierra. Las actividades portuarias tales como el tráfico naval, las operaciones de carga, descarga, almacenamiento, transporte, suministro, disposición de residuos, mantenimiento, reparaciones, las actividades de transformación y mejora que se desarrollan en los puertos, constituyen una fuente de contaminación para tres recursos importantes como lo son aire, agua y tierra. La contaminación del agua está dada por derrames accidentales durante las operaciones de carga y descarga de buques, para el caso de la contaminación del aire se ocasiona por desplazamiento materiales almacenados a granel y polvos movilizados por acción del viento, material puede ser desde diversos minerales a granel, productos químicos, harina de pescado, etc.

Finalmente, la propia localización del puerto ocasiona cambios en la corriente marina y la formación litoral, ambos contribuyen a cambiar la topografía del lugar, por lo que se considera una amenaza, todos los cambios y contaminación del ambiente que es producida por acciones mal ejecutadas, esto a su vez se podría convertir en una oportunidad para implementar tecnologías de producción limpias.

En la Figura 30 se pueden observar la estadística de residuos sólidos generados por departamento desde el año 2009 y el 2011, la cual fue tomada de la propuesta para mejorar la descentralización y tener ciudades sostenibles y con gestión de residuos sólidos.

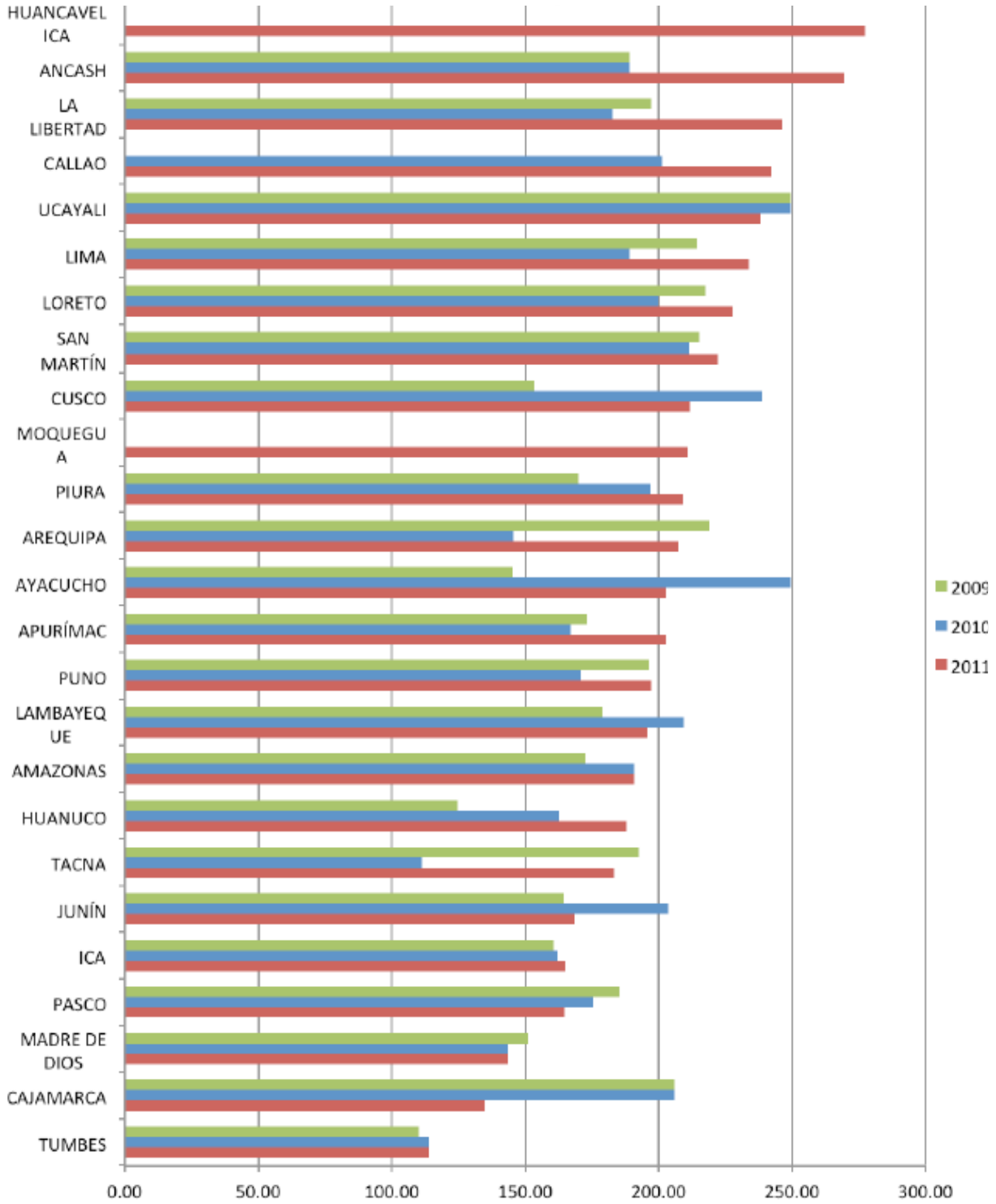


Figura 30. Generación de residuos sólidos por departamento 2009-2011 (kg/habitante/año)

Tomado de Agenda 2014-Propuestas para mejorar la descentralización. 2014. Ciudades sostenibles y gestión de residuos sólidos. Por Gómez, R & Flores, F. 2014. Recuperado de: <http://agenda2014.pe/publicaciones/agenda2014-residuos-solidos.pdf> por Rosario Gómez y Francisco Flores.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos tiene como finalidad realizar una auditoría externa en el Sector, teniendo como base el análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas se define una lista de oportunidades que podrían beneficiar al Sector, así como una lista de amenazas deberán evitarse.

Según D'Alessio (2014) el objetivo principal de elaborar la MEFE es identificar las principales variables o factores críticos de éxito para luego cuantificar los resultados agrupándolos en oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Cada factor es valorado o cuantificado teniendo la siguiente escala: 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es pobre. Se asigna un peso a cada factor, la suma total de pesos no debe ser superior a 1. El producto de peso por valor es el resultado ponderado y la sumatoria total (ponderamos oportunidades más amenazas).

El valor promedio de 1.0 indica una inercia del Sector en cuanto a su capacidad de respuesta; el valor 4.0 denota que se está aprovechando al máximo las oportunidades y mitigando eficientemente las amenazas.

Para el Puerto de Chimbote el resultado de 1.2 indica que el nivel de respuesta no es el adecuado debido a la reducida capacidad de infraestructura tecnológica y equipamiento portuario que permita aprovechar la apertura de Comercio Internacional y la tendencia mundial para el transporte de carga en contenedores; asimismo, esta deficiencia deja más vulnerable al Puerto ante la regulación de cuota de pesca, fenómeno del Niño y la obsolescencia tecnológica. El listado de las oportunidades y amenazas del Puerto se encuentra en la Tabla 19.

3.5 El Puerto de Chimbote y sus competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Según documento sobre puertos y terminales portuarios de la región emitido por la Autoridad Portuaria Regional de Ancash, actualmente los proveedores que existen instalados en dicha región, las clasifican en dos, de uso público y de uso privado, según el detalle a continuación: Tenemos de uso público el Terminal Portuario de Chimbote, el cual antes era administrado por Enapu S.A. y a la fecha viene siendo administrado por el Gobierno Regional de Ancash, adicionalmente de uso privado se cuentan con los siguientes terminales: 1) Muelle 3 de SIDERPERU en Chimbote 2) Terminal multiboyas de Consorcio Terminales en Chimbote. 3) Terminal multiboyas Colpex en Chimbote. 4) BPO Tank Terminals en Chimbote. 5) Muelle Punta Lobitos de Antamina en Huarney. Los proveedores encontrados en el Puerto de Chimbote según licencias vigentes y de acuerdo al servicio prestado son los que se muestran en la Figura 31.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los clientes del Puerto de Chimbote, son principalmente las agencias marítimas que operan en la zona, conformada por diez empresas que se detallan a continuación: Agencias Universales del Perú S.A., Cosmos agencia marítima S.A., Marítima oceánica S.A., Naviera Tunamar S.A.C., Océano agencia marítima S.A., Port logistic S.A.C., Serpar portuaria S.A.C., Trabajos marítimos S.A., Trabajos marítimos S.A. Huarney, Trans-Perú Shipping S.A.C. Debido a que estas compañías ya tienen contratos con las empresas exportadoras, tienen alto poder de negociación en cuanto a tarifas.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Como medio de transporte sustituto se puede identificar al aéreo y al terrestre; sin embargo, considerando que los principales productos que son exportados por medio del Puerto de Chimbote es el aceite y la harina de pescado, se considera que los medios sustitutos

no son una amenaza potencial principalmente por el alto costo que los mismos representan. Asimismo, se puede indicar que el transporte de grandes volúmenes se hace no viable por medio de transporte terrestre representado por camiones, considerando la escasa capacidad de cada unidad. En cuanto al medio terrestre, el recurso viable sería el transporte en tren, sin embargo; la red ferroviaria no se encuentra desarrollada en la Región.

Tabla 19

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Apertura al Comercio Internacional con Europa, China, Japón y EEUU.	0.10	2	0.20
2	Regulación Portuaria que favorece la estabilidad del comercio Internacional.	0.05	2	0.10
3	Tendencia mundial para transporte de carga en contenedores.	0.05	1	0.05
4	Modernización de sistemas de información electrónicos y de seguridad para la gestión portuaria.	0.15	1	0.15
5	Incentivos para programas y proyectos para incentivar gestión moderna de residuos.	0.05	1	0.05
6	Tecnologías de producción limpias.	0.05	1	0.05
		0.45		0.60
Amenazas				
1	Desconfianza de los inversionistas Extranjeros.	0.10	1	0.10
2	La regulación de la cuota de pesca por embarcación.	0.05	1	0.05
3	Reducción del canon minero en la región Áncash.	0.05	1	0.05
4	Índices altos de corrupción y criminalidad en la región Áncash.	0.05	1	0.05
5	Obsolescencia tecnología y de infraestructura del sistema portuario.	0.15	1	0.15
6	Alto nivel de conflictos sociales en la región.	0.10	1	0.10
7	Ocurrencia del fenómeno del Niño de magnitud fuerte o severa.	0.05	2	0.10
		0.55		0.60
Total		1		1.2

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2014. México D. F., México: Pearson.



LICENCIAS VIGENTES

AGENCIAS MARITIMAS	N° LICENCIA	FECHA DE RENOV.	VIGENCIA	
AM1	AGENCIAS UNIVERSALES PERU S.A	N° 131-2011-APN/GG-A	OFICIO N° 003-2013-APR-A/GG/DOMA (08/01/2013)	01/01/2013 - 31/12/2013
AM2	COSMOS AGENCIA MARITIMA SAC	N° 248-2002-MTC/13-A	OFICIO N° 006-2013-APR-A/GG/DOMA (08/01/2013)	01/01/2013 - 31/12/2013
AM3	MARITIMA OCEANICA SAC	N° 156-2011-APN/GG-A	OFICIO N° 002-2013-APR-A/GG/DOMA (07/01/2013)	01/01/2013 - 31/12/2013
AM4	NAVIERA TUNAMAR SAC	N° 105-2010-APN/GG-A	OFICIO N° 005-2013-APR-A/GG/DOMA (08/01/2013)	01/01/2013 - 31/12/2013
AM5	OCEANO AGENCIA MARITIMA SA	N° 069-2009-APN/GG-A	OFICIO N° 017-2013-APR-A/GG/DOMA (14/01/2013)	01/01/2013 - 31/12/2013
AM6	PORT LOGISTICS SAC	N° 008-2006-APN/GG-A	OFICIO N° 020-2013-APR-A/GG/DOMA (15/01/2013)	01/01/2013 - 31/12/2013
AM7	SERPAC PORTUARIA SAC	N° 137-2011-APN/GG-A	OFICIO N° 012-2013-APR-A/GG/DOMA (10/01/2013)	01/01/2013 - 31/12/2013
AM8	TRABAJOS MARITIMOS SA	N° 012-99-MTC/15.15-A	OFICIO N° 010-2013-APR-A/GG/DOMA (09/01/2013)	01/01/2013 - 31/12/2013
AM9	TRABAJOS MARITIMOS SA HUARMEY	N° 196-2001-MTC/15.15-A	OFICIO N° 011-2013-APR-A/GG/DOMA (10/01/2013)	01/01/2013 - 31/12/2013
AM10	TRANS PERU SHIPPING SAC	N° 262-2003-MTC/13-A	OFICIO N° 019-2013-APR-A/GG/DOMA (15/01/2013)	01/01/2013 - 31/12/2013
ESTIBA Y DESESTIBA	N° LICENCIA	FECHA DE RENOV.	VIGENCIA	
E/D 01	COSMOS AGENCIA MARITIMA SAC	N° 241-2002-MTC/13.E	OFICIO N° 007-2013-APR-A/GG/DOMA (09/01/2013)	01/01/2013 - 31/12/2013
E/D 02	EMPRESA SIDERURGICA DEL PERU SAA	N° 095-99-MTC/15.15-E	OFICIO N° 009-2013-APR-A/GG/DOMA (09/01/2013)	01/01/2013 - 31/12/2013
E/D 03	MARITIMA LYON'S IT'L SAC	N° 178-2001-MTC/15.15-E	OFICIO N° 015-2013-APR-A/GG/DOMA (14/01/2013)	01/01/2013 - 31/12/2013
E/D 04	MARITIMA NACIONAL SA	N° 096-99-MTC/15.15-E	OFICIO N° 001-2013-APR-A/GG/DOMA (05/01/2013)	01/01/2013 - 31/12/2013
E/D 05	OCEANO AGENCIA MARITIMA SA	N° 061-2008-APN/GG-E	OFICIO N° 018-2013-APR-A/GG/DOMA (14/01/2013)	01/01/2013 - 31/12/2013
E/D 06	RASAN SA	N° 213-2002-MTC/15.15-E	OFICIO N° 016-2013-APR-A/GG/DOMA (14/01/2013)	01/01/2013 - 31/12/2013
E/D 07	TRABAJOS MARITIMOS SA	N° 012-99-MTC/15.15-E	OFICIO N° 011-2013-APR-A/GG/DOMA (09/01/2013)	01/01/2013 - 31/12/2013
E/D 08	WORK FORCE SAC	N° 069-2009-APN/GG-E	OFICIO N° 014-2013-APR-A/GG/DOMA (14/01/2013)	01/01/2013 - 31/12/2013
E/D 09	TRANSUNIVERSAL ESTIBAS SAC	N° 098-2011-APN/GG-E	OFICIO N° 004-2013-APR-A/GG/DOMA (08/01/2013)	01/01/2013 - 31/12/2013
E/D 10	EMPRESA DE SERVICIOS LAP SAC	N° 009-2013-APR-A/GG-E	OFICIO N° 008-2013-APR-A/GG/DOMA (09/01/2013)	01/01/2013 - 31/12/2013
E/D 11	TRANS-PERU SHIPPING S.A.C.	N° 010-2013-APR-A/GG/E	OFICIO N° 021-2013-APR-A/GG/DOMA (12/02/2013)	01/01/2013 - 31/12/2013



Mano firmada
Rito Zurita Castañeda
Director de Operaciones y Logística

SERVICIOS BASICOS

ABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLE	N° LICENCIA	FECHA DE RENOV.	VIGENCIA	
SAC 1	EL SEÑOR DEL MAR	N° 012-2013-APR-A/GG-SAC	OFICIO N° 025-2013-APR-A/GG/DOMA (01/04/2013)	01/04/2013 - 01/04/2016
SAC 2	PETROTANKERS S.A.C.	N° 042-2010-APN/GG-SAC	OFICIO N° 513-2010-APN/GG (21/05/2010)	20/05/2010 - 20/05/2013
SAC 3	PRIMAX S.A.	N° 016-2007-APN/GG-SAC	OFICIO N° 1080-2010-APN/GG (10/12/2010)	17/12/2010 - 17/12/2013
SAC 4	TRANS OIL BUNKER S.A.C.	N° 006-2012-APR-A/GG-SAC	OFICIO N° 032-2012-APR-A/GG/DOMA (20/09/2012)	20/09/2012 - 20/09/2015

AMARRE Y DESAMARRE	N° LICENCIA	FECHA DE RENOV.	VIGENCIA	
SAD 1	COSMOS AGENCIA MARITIMA SAC	N° 011-2013-APR-A/GG-SA/D	OFICIO N° 024-2013-APR-A/GG/DOMA (01/04/2013)	01/04/2013 - 01/04/2016
SAD 2	RICARDO ISIDORO LYNCH AGUIRRE	N° 008-2012-APR-A/GG-SA/D	OFICIO N° 034-2012-APR-A/GG/DOMA (28/12/2012)	28/12/2012 - 28/12/2015
SAD 3	TRABAJOS MARITIMOS SA	N° 003-2006-APN/GG-SA/D	OFICIO N° 023-2012-APR-A/GG/DOMA (28/03/2012)	24/03/2012 - 24/03/2015
AVITUALLAMIENTO DE NAVES	N° LICENCIA	FECHA DE RENOV.	VIGENCIA	
SAN 1	CORPORACION MARITIMA APOLLO S.R.L.	N° 038-2007-APN/GG-SAN	OFICIO N° 838-2010-APN/GG (10/09/2010)	05/09/2010 - 05/09/2013
SAN 2	JAIS GENERAL SERVICES S.A.C.	N° 158-2011-APN/GG-SAN	OFICIO N° 1174-2011-APN/GG (19/12/2011)	19/12/2011 - 19/12/2014
SAN 3	MARITIMA OCEANICA S.A.C.	N° 002-2012-APR-A/GG-SAN	OFICIO N° 028-2012-APR-A/GG/DOMA (26/06/2012)	26/06/2012 - 26/06/2015
SAN 4	PETROLERA TRANSOCEANICA SA	N° 041-2007-APN/GG-SAN	OFICIO N° 708-2011-APN/GG (14/07/2011)	10/10/2011 - 10/10/2014
SAN 5	SEAWORLD SHIP SUPPLIER S.A.C.	N° 082-2009-APN/GG-SAN	OFICIO N° 026-2012-APR-A/GG/DOMA (15/05/2012)	07/04/2012 - 07/04/2015
SAN 6	TRANS OIL BUNKER S.A.C.	N° 005-2012-APR-A/GG-SAN	OFICIO N° 031-2012-APR-A/GG/DOMA (20/09/2012)	20/09/2012 - 20/09/2015
SAN 7	ZEUS MARITIME S.R.L.	N° 089-2009-APN/GG-SAN	OFICIO N° 027-2012-APR-A/GG/DOMA (05/06/2012)	03/06/2012 - 03/06/2015
PRACTICAJE	N° LICENCIA	FECHA DE RENOV.	VIGENCIA	
SP 1	TRABAJOS MARITIMOS SA	N° 018-2007-APN/GG-SP	OFICIO N° 1037-2010-APN/GG (19/11/2010)	12/12/2010 - 12/12/2013
SP 2	SERVICIOS DE PRACTICAJE MARITIMO SA	N° 009-2001-MTC/15.15-SP	OFICIO N° 750-2010-APN/GG 2 (20/08/2010)	03/09/2010 - 03/09/2013
RECOJO DE RESIDUOS	N° LICENCIA	FECHA DE RENOV.	VIGENCIA	
SRR 1	APRACHA E.I.R.L.	N° 004-2012-APR-A/GG-SRR	OFICIO N° 030-2013-APR-A/GG/DOMA	14/08/2012 - 14/08/2015
REMOLCAJE	N° LICENCIA	FECHA DE RENOV.	VIGENCIA	
SR 1	PETROLERA TRANSOCEANICA SA	N° 024-2002-MTC/15.15-SR	OFICIO N° 714-2011-APN/GG (14/07/2011)	14/01/2011 - 14/01/2014
SR 2	COSMOS AGENCIA MARITIMA	N° 005-2007-APN/GG-SR	OFICIO N° 023-2013-APR-A (01/04/2013)	15/03/2013 - 15/03/2016
SR 3	TRABAJOS MARITIMOS SA	N° 021-2009-APN/GG-SR	OFICIO N° 0258-2012-APR-A (07/03/2012)	25/03/2012 - 25/03/2015
TRANSPORTE DE PERSONAS	N° LICENCIA	FECHA DE RENOV.	VIGENCIA	
STP 1	COSMOS AGENCIA MARITIMA	N° 006-2007-APN/GG-STP	OFICIO N° 022-2013-APR-A/GG/DOMA (14/02/2013)	13/02/2013 - 13/02/2016
STP 2	DANNY LEE SANCHEZ VASQUEZ	N° 003-2012-APR-A/GG-STP	OFICIO N° 029-2012-APR-A/GG/DOMA (10/07/2012)	10/07/2012 - 10/07/2015
STP 3	RICARDO ISIDORO LYNCH AGUIRRE	N° 007-2012-APR-A/GG-STP	OFICIO N° 033-2012-APR-A/GG/DOMA (21/12/2010)	21/12/2012 - 21/12/2015
STP 4	TRABAJOS MARITIMOS SA	N° 028-2008-APN/GG-STP	OFICIO N° 022-2012-APR-A/GG/DOMA (08/03/2012)	25/06/2012 - 25/06/2015



Mano firmada
Rito Zurita Castañeda
Director de Operaciones y Logística

Figura 31. Detalle de licencias vigentes al 2014 del Puerto de Chimbote. Tomado del Plan maestro del Puerto de Chimbote. Elaborado por la Autoridad Portuaria Nacional – APN. (2012). Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=34475&folderId=2039362&name=DLFE-9815.pdf

3.5.4 Amenaza de los entrantes

En el mes de abril del año 2014 la Autoridad Portuaria Nacional (APN) anunció la iniciativa de la inversión privada para construir una nueva infraestructura portuaria que se realizaría en Chimbote. El nuevo muelle en proyecto se especializaría en contenedores y se denominaría “Terminal de Contenedores de Chimbote”. Esta nueva infraestructura sería competencia directa para el Puerto actual. El proyecto de inversión se encuentra en estado de evaluación por la Agencia de Promoción de Inversión Privada (PROINVERSION), quien califica el proyecto como un proyecto de iniciativa privada autosostenible. La ubicación del puerto entrante identificado se muestra en la Figura 33.

Las barreras que deben afrontar los entrantes como el mencionado pasan principalmente por un aspecto económico, debido al alto nivel de inversión requerido tanto en infraestructura, como en tecnología, comunicaciones y capacitación. Asimismo, se presenta una barrera social y medioambiental con un impacto medio, debido al nivel de trato con las comunidades que se presenta en la Región. Por otro lado, se podría considerar la barrera geográfica, tomando en cuenta la escasez de bahías naturalmente abrigadas.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Según el Plan Estratégico Institucional de la Autoridad Portuaria Regional de Áncash para el periodo 2013-2017 han identificado a los Puerto de Paita, Salaverry y Callao como principales competidores del Puerto de Chimbote, cuya ubicación se muestra en la Figura 33. El principal puerto peruano es el Puerto del Callao, que es el más importante del Pacífico sudamericano. En el 2014 movilizó 31'800,000 toneladas de carga que representa el 75% del total nacional. En cuanto a contenedores, embarcó y desembarcó 1'992,473 TEU, por sus siglas en inglés *Twenty Foot Equivalent Unit* (89.7% del total nacional), con una importante alza de 7.4% respecto del año 2013. Del referido total, 1'473,744 TEU (74.0% del total del puerto) fueron movilizadas por el muelle Sur (operado por Dubai Ports World y dotado de

seis grúas pórtico de muelle), en tanto que 518,729 TEU (26.0%) lo fueron por el muelle Norte.

El Puerto de Salaverry administrado por ENAPU es el tercer puerto más importante del Perú, en el año 2014 movilizó 2'650,000 T (15.7% más que en el 2013), principalmente en forma de gráneles sólidos (97.5% del total). En cuanto a contenedores, movilizó escasos 415 TEU. Si bien este puerto tiene el permanente problema del arenamiento (que ha obligado a construir varios molones retenedores e implica un costoso dragado). Los principales productos que transitan por dicho Puerto son: el maíz, la soya, la urea, el trigo, el carbón, el nitrato y el sulfato de amonio. En la exportación: concentrados de minerales, azúcar, rollos de papel, harina de pescado, mariscos (en contenedores) zinc, papel, alcohol etílico y cobre.

Luego se ubica Paita, en Piura, con una cifra de 1'700,000 toneladas (13.3% mayor que la del año previo). A diferencia de los dos que le anteceden, y al igual que el Callao, este puerto está grandemente basado en los contenedores, que representan el 77% de su movimiento total. Sus 204,555 TEU del año 2014 (13.3% más que en el 2013) lo posicionan, sin rivales a la vista, como el segundo puerto peruano en cuanto al movimiento de estos contenedores. Dicha situación se explica por las importantes inversiones efectuadas por su operador Terminales Portuarios Euroandinos, que en el 2012 adquirió dos grandes grúas móviles, y en el 2014 inauguró un gran muelle y patio para contenedores, en el que instaló una grúa pórtico de muelle y dos de patio (las primeras de su tipo en el país fuera del Callao).

El contrato de concesión del puerto de Paita estableció que cuando el movimiento anual de éste superara los 180,000 TEU (contenedores de 20 pies de largo) el concesionario debería dar curso a la segunda etapa de construcción del mismo y adquirir e instalar una segunda grúa pórtico de muelle y dos nuevas grúas pórtico de patio. Los principales productos que transitan por el Terminal son en la importación: los granos, fertilizantes y el aceite de soya; en la exportación: la harina y el aceite de pescado, la roca fosfórica, los

productos agrícolas como el café, frijol, mangos y plátanos, y los mariscos como la pota/calamar o el pescado congelado contenedorizados principalmente (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2013).

Otro puerto que compite con el Puerto de Chimbote es el Puerto Ecuatoriano de Bolívar, este puerto está ubicado en la provincia del Oro, en mayo del 2015 en el diario Telégrafo publicó una noticia donde se indicaba el interés de dicho terminal de captar carga desde el Perú, la carga que maneja dicho puerto es básicamente banana y pulpa de papel y está en un proyecto de modernización para convertirse en un terminal multipropósito y está interesado en captar el mercado agroexportador del norte del Perú.

Al manejar prácticamente productos iguales se puede mencionar que la rivalidad de los puertos de Callao, Salaverry y Paita con el Puerto de Chimbote es alta ya que compiten por atraer a los mismos exportadores e importadores. Sin embargo, el puerto ecuatoriano de Bolívar tiene una rivalidad baja por ahora.

Como resultado del análisis y a efectos de presentar el resultado del análisis del nivel de competencia de la industria portuaria se utilizó la hoja de trabajo de Mason desarrollada en el año 1984 (Rowe, Mason, Dickel, Mann, & Mockler, 1994) que presenta los diez aspectos que miden la competencia de la industria, tal como se muestra en la Figura 32.

3.6 El Puerto de Chimbote y sus Referentes

Para determinar los puertos marítimos que son tomados como referentes se ha considerado aquellos puertos que forman parte del Ranking Mundial de Puertos 2014 (*World Port Ranking*) con mayor volumen de tráfico en contenedores durante los últimos cinco años, los cuales se muestran en la Tabla 20. Entre los criterios que se usaron para elegir, destacan la ubicación estratégica por su relación con el comercio y vinculación con las principales comunidades económicas, la importancia internacional, el volumen de carga manejado y comercio marítimo, la modernidad de instalaciones e infraestructura.

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)

0-3% 6-9% 12-15% 18-21%
 3-6% 9-12% 15-18% > 21%

2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria

Ninguna barrera : : : : : : : Virtualmente imposible de entrar

3. Intensidad de la competencia entre empresas

Extremadamente competitivo : : : : : : : Casi ninguna competencia

4. Grado de sustitución del producto

Muchos sustitutos disponibles : : : : : : : Ningún sustituto disponible

5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte

Altamente dependiente : : : : : : : Virtualmente independiente

6. Poder de negociación de los consumidores

Consumidores establecen términos : : : : : : : Productores establecen términos

7. Poder de negociación de los proveedores

Proveedores establecen términos : : : : : : : Compradores establecen términos

8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria

Tecnología de alto nivel : : : : : : : Tecnología muy baja

9. Régimen de innovación en la industria

Innovación rápida : : : : : : : Casi ninguna innovación

10. Nivel de capacidad gerencial

Muchos gerentes muy capaces : : : : : : : Muy pocos gerentes capaces

Figura 32. Análisis Competitivo de la industria
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2014. México D. F., México: Pearson.



Figura 33. Ubicación de puertos competidores y nuevos entrantes. Tomado del Plan Estratégico Institucional de la Autoridad Portuaria Regional de Áncash Periodo 2013 – 2017 Por Autoridad Portuaria Región Ancash. (2013). Recuperado de www.gambellgroup.com.pe

Tabla 20

Ranking mundial de puertos contenedorizados

Posición	Puerto	Volumen 2013 (Millones TEU)	Volumen 2012 (Millones TEU)	Volumen 2011 (Millones TEU)
1	Shanghái, China	33.62	32.53	31.74
2	Singapur	32.6	31.65	29.94
3	Shenzhen, China	23.28	22.94	22.57
4	Hong Kong, S.A.R., China	22.35	23.12	24.38
5	Busan, South Korea	17.69	17.04	16.18
6	Ningbo-Zhoushan, China	17.33	16.83	14.72
7	Qingdao, China	15.52	14.50	13.02
8	Guangzhou Harbor, China	15.31	14.74	14.42
9	Jebel Ali, Dubai, United Arab Emirates	13.64	13.30	13.00
10	Tianjin, China	13.01	12.30	11.59

Nota. Tomado del Top 50 World Container Ports (2013). Recuperado de: <http://www.worldshipping.org/about-the-industry/global-trade/top-50-world-container-ports>

Los puertos escogidos fueron los siguientes: Shanghái, Singapur y Hong Kong que por su cercanía y servicios compiten entre sí. La ubicación de estos puertos se puede observar en la Figura 34.

Puerto de Shanghái. Shanghái es el mayor puerto por volumen contenedorizado, el Puerto de Shanghái es administrado con la categoría de municipio de control directo del estado de la provincia de la República Popular de China. Se encuentra ubicado en la desembocadura del río Yangtzé en la costa este de China, y es cercanamente equidistante entre Pekín y Hong Kong. Este puerto lidera los aspectos comerciales y financieros en China, debido a su rápido crecimiento en la economía. Shanghái posee sectores de fabricación y alta tecnología.

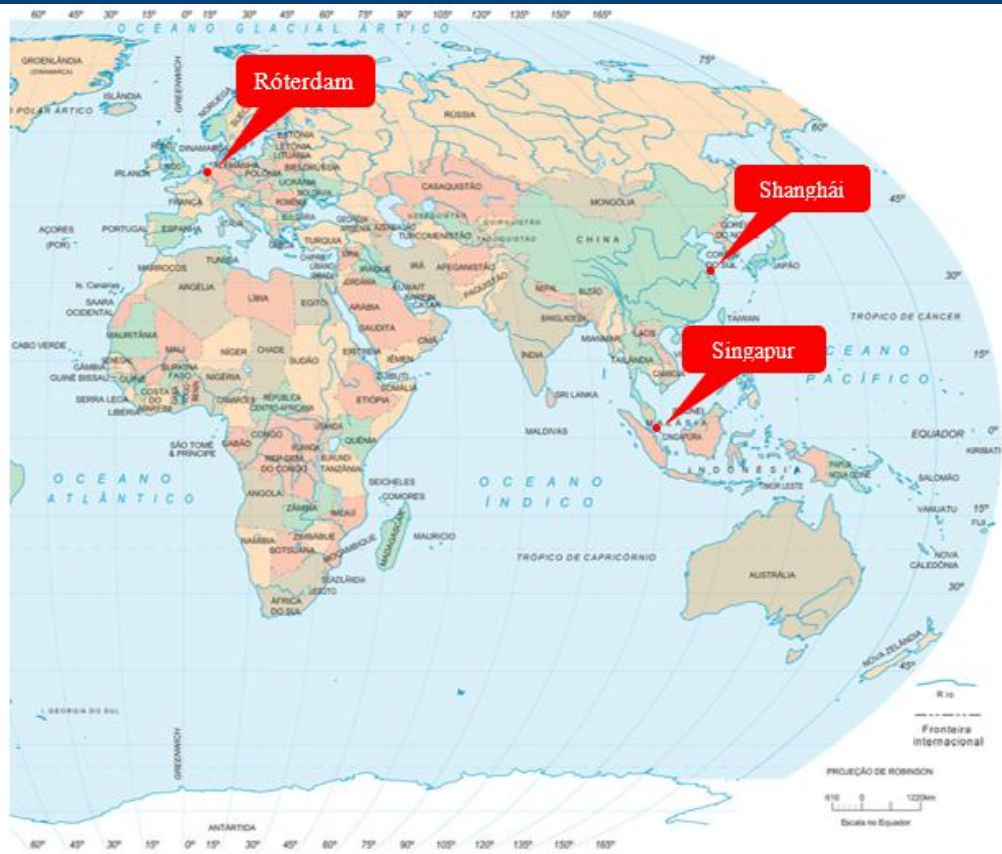


Figura 34. Ubicación de puertos referentes

Tomado de Cartografía Edigol 2015. Recuperado de http://www.edigol.com/documents/Catalogo_Edigol.pdf

La especialidad del Puerto de Shanghai es la operación de terminal de contenedores, para lo cual cuenta con tres áreas principales: Wusongkou, Waigaoqiao y Yangshan. Existen diversas líneas navieras de carga regular que trabajan en el puerto, entre las cuales destacan: Jihai Shipping, Shanghai Puyuan, Shanghai Haihua, Yangtzé Ports y las internacionales Maersk Line, Evergreen, Eculine, Happag Lloyd y Hamburg Sud.

Con respecto a la gestión de la operación portuaria, el Puerto de Shanghai posee un sistema de procesamiento de operación para terminales y una plataforma de comercio electrónico, que puede proporcionar el seguimiento integrado de información y servicio de procesamiento de negocio a cualquiera de los puertos o líneas de transporte marítimo o de logística. Actualmente está en construcción de la fase cuatro del terminal de contenedores

Yangshan, con el objetivo de ser el pionero en gestión de terminales y operación en la industria en Singapur, tal como se muestra en la Figura 35.

El Puerto de Shanghai mantiene buenas relaciones y comunicaciones frecuentes con Aduanas y otros reguladores del puerto, lo que asegura el despacho de aduanas altamente eficiente con una alta calidad de trabajo de una manera justa, equitativa y transparente. Para agilizar y optimizar los procedimientos y reglamentos de despacho, Shanghai Aduanas ha establecido una ventanilla de servicio en su ventana de servicio en régimen de jornada de trabajo "cinco + dos". Terminales de contenedores, ubicados en Yangshan, Waigaoqiao y Wusong áreas, el muelle tienen 13 kilómetros de longitud, 43 literas, 156 grúas de muelle, y el área total de patios de contenedores de 6'730,000 m².



Figura 35. Terminales de Contenedores en el Puerto de Shanghai
Tomado de Shanghai International Port Group (2015). Recuperado de: <http://www.portshanghai.com.cn/en/channel2/channel21.html>

El Puerto de Yangshan es un puerto de aguas profundas, lo que permite el acceso desde y hacia Europa, el Mediterráneo, este de Estados Unidos, América del Sur, África, etc. El Puerto de Waigaoqiao ocupa principalmente de buques en el sudeste de Asia, Japón y Corea del Sur, Australia, oeste de Estados Unidos, Oriente Medio, etc. El Puerto de Wusong maneja principalmente cajas que sirven en el comercio interno. Los terminales de contenedores cuentan con instalaciones avanzadas, en cuanto a los servicios de puerta,

contenedores de recogida puede acelerarse con las puertas inteligentes muy ampliamente utilizados. La protección del medio ambiente es un aspecto fundamental en la gestión, para lo cual el Puerto de Shanghái ha puesto en marcha el proyecto de pórtico sobre neumáticos, que consiste en grúas de consumo de energía de electricidad en lugar de gasolina. Los terminales de contenedores también ofrecen servicios que van desde el relleno y/o extracción de los contenedores, contenedores de recogida y entrega, etc.

Los terminales de contenedores en el Puerto de Shanghái son del tipo de carga a granel, carga general y también terminal de pasajeros. Dos terminales de carga a granel y tres terminales de rotura mayor, situadas en zonas Luoqing, Wusong y Longwu, se encuentran a lo largo del río Huangpu, aguas abajo del río Yangtzé y otras áreas. La terminal de carbón se conoce como el puerto de manipulación de carbón más eficiente con los mejores servicios en el este de China, mientras que la terminal de mineral se caracteriza con plataformas enorme de carga de "ventanilla única" de servicios, tanto para la desconexión de carga y de dos vías de transporte dirigido importante empresas de hierro y acero en la región del río Yangtzé.

Las tres terminales de manipulación de carga general son Zhanghuabang Branch, Luoqing Branch y Longwu Branch. Zhanghuabang Branch está especializada en el manejo de cargas pesadas, incluyendo los equipos eléctricos, equipos de energía nuclear, vehículos especiales de trenes, equipos de calderas, equipos de energía eólica, equipo de transporte por ferrocarril, etc. Luoqing Branch, especializada en el manejo de productos de acero, se ha establecido un centro para la convergencia y distribución de productos de acero a lo largo del río Yangtzé, mediante la concertación de acuerdos estratégicos con seis grandes fábricas de acero. Luowu Branch es el terminal de carga general más grande del Puerto de Shanghái en términos de tamaño de la tierra y la capacidad de manejo diseñada, tal como se muestra en la Figura 36.

El Terminal Shanghái Haitong Internacional Automotriz Terminal Co. Ltd., con sede en Waigaoqiao, está especializada en servicios logísticos, proporcionando solución integrada de vehículos y piezas de automóviles, incluidos vehículos de manipulación de comercio nacional e internacional; *roll-on roll-off* y objetos pesados; servicio de relleno de patio y servicio de valor agregado gestión.



Figura 36. Terminales Especializadas del Puerto de Shanghái
 Tomado de Shanghai International Port Group (2015). Recuperado de: <http://www.portshanghai.com.cn/en/channel2/channel21.html>

La Terminal de cruceros Shanghái International Transportation Center se encuentra ubicada en el centro del distrito del río Huangpu, posee una excelente ubicación, al lado de los famosos grupos de construcción exóticos en el Bund de Shanghái haciendo eco con el distrito financiero de Pudong Lujiazui en el lado opuesto del río. La terminal de cruceros, se encuentra certificada con ISO 9001, tiene una superficie de 160 km², longitud de muelle de

850 m y cuatro grandes camas con capacidad anual de un millón de pasajeros. El terminal está en asociación con grupos de fama mundial de cruceros como Costa, MSC Cruceros, Royal Caribbean, etc. para explorar conjuntamente el mercado de cruceros en China. El Puerto de Shanghai está aprovechando la ubicación estratégica de la Terminal de Pasajeros International Cruise para expandir su negocio, principalmente a través de cultivo de nuevos mercados y líneas de transporte marítimo, así como la ampliación de su ámbito de negocio.

Puerto de Singapur. Los terminales del Puerto de Singapur están diseñados para operar como una instalación integrada con un total de 57 literas en sus terminales de contenedores en Tanjong Pagar, Keppel, Brani y Pasir Panjang. El Terminal Pasir Panjang es el terminal más avanzado del Puerto de Singapur, está equipado con literas de hasta 16 metros de profundidad y con grúas de muelle capaces de alcanzar en 23 filas de contenedores para dar cabida a los buques portacontenedores más grandes del mundo. Como se muestra en la Figura 37, el sistema del terminal de *Overhead Crane Bridge* permite que cada operador para manejar hasta seis grúas.



Figura 37. Terminales del Puerto de Singapur
Tomado de Port of Singapore Authority International (2015). Recuperado de: https://www.singaporepsa.com/images/PSA_brochure_design_final_copy.pdf

El Terminal COSCO-PSA administra y opera dos literas en Pasir Panjang Terminal.

Los muelles se integran a la perfección con el resto de las operaciones del Puerto de Singapur utilizando tecnología de última generación. Este terminal es el primer proyecto de empresa conjunta del Puerto de Singapur con un cliente y también marca la primera incursión por el conglomerado chino en el negocio de las operaciones de la terminal de contenedores fuera de China y Hong Kong.

El Terminal Asia MSC-PSA es la segunda empresa conjunta entre Mediterranean Shipping Company y la segunda compañía naviera más grande en el mundo. Las literas en el Terminal de Pasir Panjang se integran a la perfección con el resto de las literas en las terminales de contenedores de clase mundial del Puerto de Singapur. Este terminal tiene la capacidad de manejar las mega-embarcaciones con capacidad de más de 14,000 TEU.

La Terminal de PIL-PSA de Singapur se encuentra en una empresa conjunta para administrar y operar un terminal dedicado contenedor, conjuntamente opera tres muelles de contenedores en Keppel Terminal, y las literas se integran a la perfección con las operaciones del Puerto de Singapur. Esta terminal es el resultado de muchos años de buena voluntad y una fuerte relación de trabajo entre ambas partes en todos los niveles, y pone de relieve su visión compartida para el crecimiento estratégico y en la prestación de un valor incomparable a los clientes.

La Terminal Asia Automóvil es la primera terminal dedicada en Singapur para autos. Es una empresa conjunta del Puerto de Singapur, Kabushiki Kaisha y Kawasaki Kisen Kaisha. Se encuentra situada en el Terminal de Pasir Panjang, opera dos atracaderos dedicados y es un centro de trasbordo de vehículos para la región.

La Terminal de Automóviles Pasir Panjang, es el centro de transbordo de vehículos del Puerto de Singapur y el primer terminal de coches dedicado de Singapur. Esta terminal

tiene tres literas dedicadas; un patio coche abierto y un patio de almacenamiento de varias plantas, que en conjunto proporcionan unos 20,000 lotes aparcamiento.

Existen otros tipos de terminales, los denominados multipropósito, como por ejemplo el Terminal de muelles Sembawang que maneja *break-bulk* y carga especializada, lo cual incluye equipos pesados, acerías, y los cables. Este terminal también ofrece almacenamiento a corto y largo plazo, así como instalaciones de almacenamiento abierto.

El Puerto de Singapur siempre ha jugado un papel clave en Singapur y el crecimiento de la región, y ha sido una piedra angular del desarrollo del país como un Centro Marítima Internacional. Para mantener el atractivo de Singapur como puerto *hub* mundial, la empresa Port of Singapore Authority International continúa invirtiendo en terminal de infraestructura, equipamiento y tecnología por delante de la demanda asegurando que el puerto sea altamente eficiente y competitivo.

El Departamento de Servicios de Contenedores proporciona servicios de valor agregado en el manejo de carga especializada, tales como productos químicos peligrosos y carga refrigerada, y servicios de depósito en los almacenes en el muelle en cada terminal de contenedores; para lo cual cuenta con:

ReeferCare: Proporciona soporte técnico las 24 horas para garantizar el buen funcionamiento de los contenedores refrigerados (*reefers*).

ChemCare: Brinda atención profesional y consulta sobre el manejo seguro de mercancías peligrosas, según lo dispuesto por las autoridades locales e internacionales.

BoxCare: Proporciona instalaciones en el muelle con una gama completa de servicios de depósito de contenedores.

Puerto de Hong Kong. Es un puerto natural protegido, que ofrece un buen acceso y un refugio seguro para los buques que hacen escala en el puerto, el calado máximo del puerto es de 16.5 m. El puerto siempre ha sido un factor clave en el desarrollo y la prosperidad de

Hong Kong, se encuentra estratégicamente ubicado en las rutas comerciales del Lejano Oriente y en el centro geográfico de la cuenca del Pacífico - Asia ahora en rápido desarrollo. Los buques que utilizan sus instalaciones son buques de carga y de pasajeros, Hong Kong es uno de los principales puertos del mundo. La administración del puerto esta a cargo del Director de la Marina y el Comité de Operaciones Portuarias que informa de todos los incidentes que afecten a la operación del Puerto. El puerto de Hong Kong continúa floreciendo como puerto hub sirviendo a la región del sur de Asia Pacífico y que actúa como depósito para China. Durante 2014, unos 380,050 buques llegaron o partieron de Hong Kong. Los terminales de contenedores de Kwai Chung y Tsing Yi, ubicados en la parte noroeste del puerto, tiene nueve terminales de contenedores con 24 literas de alrededor de 7,694 m de frente de agua profunda. Cubre una superficie total de 279 hectáreas que incluye patios de contenedores y estaciones de contenedores. Las nueve terminales de contenedores tienen una capacidad de más de 20 millones de TEU por año, lo que ayuda a mantener a Hong Kong como un puerto importante del Sur de China. Hong Kong manejó 22,2 millones de TEU en 2014, convirtiéndolo en uno de los puertos de contenedores más activos del mundo.

Puerto de Róterdam. Es el puerto más importante de Europa, y se extiende a lo largo de 40 km, por lo que ocupa más de 10,000 ha y tiene una profundidad de 23 m. La ubicación estratégica de la ciudad, punto de confluencia del río Rin y el Mosa, ha permitido que se convierta en la puerta que canaliza el intercambio de mercancías entre Europa y el resto del mundo, mediante enlaces por vía terrestre, fluvial, férrea y principalmente marítima.

Róterdam es la puerta de entrada al mercado europeo de aproximadamente 500'000,000 de consumidores, debido a su ubicación geográfica, accesibilidad, conexiones con el interior, numerosas organizaciones y empresas que operan en el puerto y el complejo industrial con que cuenta.

El mercado europeo es accesible desde Róterdam a través de cinco modalidades de competencia: carretera, ferrocarril, vías navegables interiores, navegación costera y tuberías como gaseoductos y/o oleoductos. Los productos que llegan en Róterdam en la mañana pueden llegar a Alemania, Bélgica, Francia, Gran Bretaña y Europa Occidental en menos de 24 horas. El puerto se ubica geográficamente al sudoeste de Holanda, a 30 km del mar, en la confluencia de los ríos Rin y Mosa. Su ubicación facilita el trabajo logístico y de transporte. Las industrias principales de influencia pertenecen al sector petroquímico y de energía. Tiene acceso vía férrea y carreteras, además de la fluvial y ha realizado esfuerzos en el ámbito de responsabilidad social corporativa, pues lo considera como parte integrante de sus operaciones de negocio.

Alrededor del puerto, se ubica una cantidad considerable de empresas relacionadas con la actividad portuaria y afines. Las empresas y organizaciones que se presentan son de envío y traslado marítimo de mercaderías, industrias de suministro asociadas a la actividad portuaria, transporte aéreo y terrestre (tren y carretera), empresas de servicios, financieras y consultoría, empresas de promoción portuaria y empresas de manejo de carga.

Debido a ubicación estratégica y conexiones intermodales, Róterdam es uno de los puertos de transbordo de carga más importante del mundo, este puerto tiene la profundidad necesaria para recibir los buques más grandes tales como los buques petroleros, de minerales y buques porta-contenedores; de forma específica este tipo de buques que no pueden atracar en otros puertos europeos, tal como se muestra en la Figura 38.

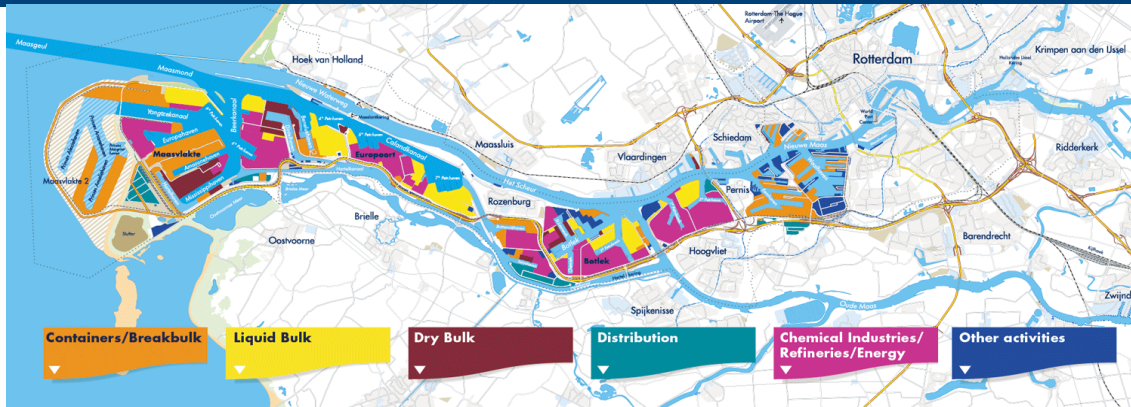


Figura 38. Terminales del Puerto de Róterdam

Tomado de Port of Rotterdam (2015). Recuperado de: <http://annualreport.portofrotterdam.com/en/strategy/the-port-of-rotterdam/1676>

El Puerto de Róterdam es un eslabón importante en la cadena de suministro para obtener productos desde la fábrica hasta el consumidor, todos los tipos imaginables de mercancías son cargadas, descargadas y distribuidas a través de los diferentes modos de transporte convirtiéndolo en un extenso complejo industrial de 10,000 ha, a lo largo de los 57 km del canal de navegación. Estos flujos de carga son manejados por compañías especializadas, equipadas para manejar productos químicos, minerales, gráneles líquidos, carga seca a granel, vehículos, carga general y carga refrigerada; así mismo una gama amplia de empresas especializadas para el almacenamiento, transbordo, transporte, transformación industrial y servicios auxiliares tales como bancos, compañías de seguros y casas comerciales.

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

En la Tabla 21 se presenta el perfil competitivo del Puerto de Chimbote comparado con el Puerto del Callao, Salaverry, Paita, el Puerto ecuatoriano de Bolívar y el Puerto de Contenedores de Chimbote que se encuentra en proyecto. Los puertos definidos como competidores son descritos en el numeral 3.5.5. del presente documento.

Asimismo, en la Tabla 22 se muestra la matriz de perfil referencial, donde se analizan los factores claves de éxito de los principales referentes como Singapur, Shanghái, Hong

Kong y Róterdam. Los puertos definidos como referentes son descritos en el numeral 3.6 del presente documento.

3.8 Conclusiones

De acuerdo al resultado de la matriz MEFÉ, el valor de 1.2 nos indica que el Puerto de Chimbote no está mitigando adecuadamente las amenazas tales como la obsolescencia en tecnología y de infraestructura en el sistema portuario, la desconfianza en la inversión extranjera a causa de los conflictos sociales. Por otra parte, se presentan oportunidades tales como modernización de sistemas de información electrónicos y de seguridad para la gestión portuaria no se están aprovechando.

Respecto a la matriz MPC, el puntaje de 1.9 alcanzado por el Puerto de Chimbote nos indica que los factores clave de éxito no son potenciados para aprovechar las oportunidades actuales. Siendo el valor más bajo en relación con sus competidores; por lo tanto, requiere mayor atención en factores como la eficiencia en descarga y carga; así como la capacidad de embarcaciones (tamaño).

El *benchmarking* realizado con organizaciones de clase mundial que manejan las mejoras prácticas en el sector portuario nos permite identificar las brechas existentes en factores como tecnología y sistemas de información, vías de acceso al terminal, infraestructura portuaria, eficiencia en carga y descarga, seguridad y protección; las cuales deben ser desarrolladas para que el Puerto de Chimbote sea un puerto competitivo en la región norte del Perú.

Tabla 21

Matriz de Perfil Competitivo del Puerto de Chimbote

Factores clave de éxito	Peso	Puerto de Chimbote		Puerto del Callao		Puerto de Paita		Puerto de Salaverry		Puerto de Bolívar		Puerto Contenedores Chimbote	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Ubicación Geográfica	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
2. Vías de acceso al Puerto.	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60	3	0.60	4	0.80	2	0.40
3. Capacidad de embarcaciones (Tamaño)	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4. Capacidad de almacenaje.	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
5. Tarifas de servicios portuarios.	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05
6. Profundidad del Agua (Calado).	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45
7. Eficiencia (Descarga y Carga)	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10
8. Cadena Logística	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05
9. Seguridad y protección	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05
10. Tecnología y Sistemas de Información	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05
11. Infraestructura	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10
12. Ecología	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05
Total	1.00		1.90		3.15		2.60		2.60		3.25		2.15

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2014. México D. F., México: Pearson.

Tabla 22

Matriz de Perfil Referencial del Puerto de Chimbote

Factores clave de éxito	Peso	Puerto de Chimbote		Puerto de Shanghai		Puerto de Singapur		Puerto de Hong Kong		Puerto de Róterdam	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Ubicación Geográfica	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2. Vías de acceso al Puerto.	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3. Capacidad de embarcaciones (Tamaño)	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4. Capacidad de almacenaje.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20
5. Tarifas de servicios portuarios.	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
6. Profundidad del Agua (Calado).	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
7. Eficiencia (Descarga y Carga)	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
8. Cadena Logística	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
9. Seguridad y protección	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
10. Tecnología y Sistemas de Información	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
11. Infraestructura	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
12. Ecología	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Total	1.00		1.90		4.00		4.00		3.95		4.00

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2014. México D. F., México: Pearson.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

A continuación, se desarrolla el análisis interno de AMOFHIT, en el cual se evalúan los factores internos de la organización tales como (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones productivas y de servicios; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos y cultura; (f) informática y comunicaciones; y (e) tecnología (D'Alessio, 2014). El resultado de este capítulo será la construcción de la matriz de evaluación de factores internos, donde se analizarán las fortalezas y debilidades del Puerto de Chimbote.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El Puerto de Chimbote se encuentra bajo la jurisdicción de la Autoridad Portuaria Regional de Áncash, la que mediante acta de transferencia de funciones y de entrega/recepción documentaria, recibió de la Autoridad Portuaria Nacional toda la base legal comprendida según Ley N° 27943 (2003) sobre el sistema portuario nacional y sus modificaciones, así como los reglamentos de la ley del sistema portuario nacional, reglamento de organización y funciones de la APN, plan nacional de desarrollo portuario y sus modificatorias, reglamento de organización y funciones de la Autoridad Portuaria Regional de Áncash y finalmente los procedimientos administrativos.

Planeamiento. Respecto a los objetivos y políticas que cuenta el Puerto de Chimbote, estos ya se encuentran establecidos tanto a nivel comercial como operativo, el detalle se encuentra en el apéndice uno. Dentro de las estrategias que están contempladas con la finalidad de incrementar el movimiento de naves es que se pueda concesionar por 30 años un espacio del Puerto de Chimbote y hacerlo para tráfico exclusivo de contenedores. Esto debido a que cerca al ámbito de competencia del Puerto de Chimbote, se encuentra el Puerto de Salaverry, el cual es su más cercano competidor como se visualiza en la Figura 39.

Organización. Respecto a la organización del Puerto de Chimbote, actualmente está constituido por pocas personas debido justamente a la baja demanda de comercio en este puerto, es así que tiene un directorio conformado por cinco personas, las cuales han sido designadas por el Gobierno Regional y pertenecen a la provincia de Huaraz, el detalle se encuentra en la Figura 40. Adicionalmente, tiene una gerencia general, una gerencia de operaciones y una gerencia administrativa.



Figura 39. Competencia Interportuaria Salaverry – Chimbote.
 Tomado del Plan Estratégico Institucional de la Autoridad Portuaria Regional de Áncash Periodo 2013 – 2017 Por Autoridad Portuaria Región Ancash. (2013). Recuperado de www.gambellgroup.com.pe

Dirección. Respecto al nivel de liderazgo y motivación observado con el personal del Puerto de Chimbote, se verifica que existe buena comunicación entre ellos, sin embargo, se ha notado falta de motivación del personal ya que con el cambio que hubo en la dirección, el personal administrativo y operativo siente que la dirección sabe poco y se involucra poco con sacar adelante el Puerto de Chimbote, entonces hay complacencia y ninguno se esfuerza por hacer más allá de sus funciones. Esto también se debe al poco movimiento que tiene el

Puerto y la incertidumbre de que, si no hay carga, ellos pueden no recibir su remuneración, como ya en algún momento les ha sucedido.

Coordinación. Respecto a la administración de sueldos, contrataciones, despidos y entrenamientos, todo se encuentra a cargo de la Gerencia, la planilla actual es personal que quedó de la antigua administración ENAPU. Debido a que es poco personal, no ha habido mayor desarrollo administrativo o de carrera, ya que son pocos los puestos claves. Dentro de las medidas de disciplina que tienen son en primera instancia una llamada de atención mediante memorándum al trabajador, en caso este reitere la falta, se procede a retirarlo.

Control. La responsabilidad del control financiero, de ventas, gastos y costos está a cargo de la gerencia administrativa, mientras que el control de calidad, inventarios y mantenimiento está a cargo de la gerencia de operaciones. En la actualidad, debido a la baja cantidad de transacciones que tiene el puerto se lleva los controles manualmente y con ayuda de una herramienta básica como lo es un documento en Excel.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Las ventas del Puerto de Chimbote concentran servicios de carga fraccionada de importación, lo cual representa aproximadamente el total de su tráfico de carga, debido a que no existen importaciones mediante carga en contenedores. Con respecto a las exportaciones el 89% de la carga corresponde al tipo carga sólida a granel. Por otro lado, desde hace seis años no existe carga de cabotaje para descarga; así mismo existe carga de cabotaje para embarque principalmente del tipo carga fraccionada.

Los servicios que brinda el Puerto son: (a) servicios de amarre y desamarre; (b) uso de amarradero; (c) servicios de remolcaje; y (d) servicio de almacenamiento. En cuanto al movimiento de carga brinda los servicios del tipo: (a) carga fraccionada; (b) carga rodante; (c) carga sólida a granel; (d) carga líquida a granel; y (e) contenedores de 20 y 40 pies.

Directorio Terminal Portuario de Chimbote	
<p>1. REPRESENTANTE DE PRESIDENTE REGIONAL Ing. ERNESTO RIOS NORIEGA 998174006 Email: eriosn@hotmail.com</p> 	
<p>2. GERENTE REGIONAL DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL Econ. RAUL DIAZ CHARQUI Campamento Vichay S/N Independencia - Huaraz (043) 422991 Email: rauldiaz_23@hotmail.com</p> 	
<p>3. GERENTE REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA Ing. LUIS ERNESTO LEON PINEDO Campamento Vichay S/N Independencia – Huaraz (043) 421903 Email: prescon_eirl@hotmail.com</p> 	
<p>4. GERENTE REGIONAL DE DESARROLLO ECONOMICO Ing. LUIS FRANCISCO DIAZ PADILLA Campamento Vichay S/N Independencia – Huaraz (043) 424516 Email: ferreus96@hotmail.com</p> 	
<p>5. DIRECTOR REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES Ing. GEORDY EDISON MENA MAGUIÑA Av. Confraternidad Internacional Oeste S/N Huaraz (043) 428275 - 421472 Email: mena_ing@hotmail.com</p> 	
<p>6. REPRESENTANTE DE LA APR Abog. Armando Acevedo Orellano 955685770 949523733 Email: armando_ao@hotmail.es</p> 	

Figura 40. Directorio Puerto de Chimbote.
Tomado del Plan Estratégico Institucional de la Autoridad Portuaria Regional de Áncash – APR-A, Periodo 2013 – 2017. (2013). Recuperado de www.gambellgroup.com.pe

El historial del movimiento portuario total del Puerto de Chimbote registró 51,000 toneladas métricas en el año 2013. El decrecimiento promedio entre los años 1998 y 2013 fue de -5.9%, y durante los años 2008 y 2013, -27.1%. Esto muestra una baja pronunciada en la demanda de servicios de carga en el Puerto de Chimbote, tal como se puede observar en la Figura 41.

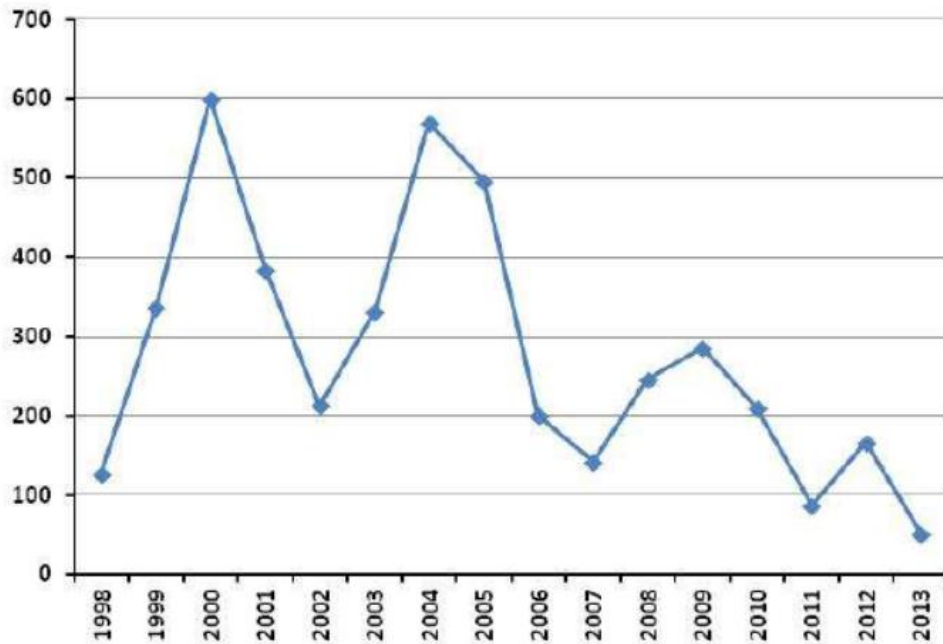


Figura 41. Evolución del tráfico total en el Puerto de Chimbote.
 Tomado de Estadística Anual 2013. Por la Autoridad Portuaria Nacional. 2013. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015/308a8ddb9f30b50d02f2e2ce47cc4d8.pdf

El Puerto no cuenta con una gerencia o área comercial dedicada exclusivamente a las funciones de marketing y ventas, no existe presupuesto asignado al desarrollo de actividades comerciales, así mismo no se han registrado gastos de representación. La ausencia de una gerencia o área comercial es una debilidad, debido a que no se maneja el marketing para contar con nuevos clientes y mantener la lealtad de los clientes actuales.

Las economías del área de influencia están orientadas a la actividad minera, pesquera y agrícola. La actividad minera es principalmente basada en metales polimetálicos tales como cobre, oro, plata y molibdeno. La región es el primer productor nacional de cobre y molibdeno; segundo productor de zinc, tercer productor de plata, cuarto productor de plomo y

quinto productor de oro. Como se muestra en la Tabla 23, la producción pesquera mayoritaria se encuentra destinada a la fabricación de harina de pescado para exportación; y en menor nivel se destina para el consumo directo en las formas de conserva, el embarcamento en su totalidad es de forma no contenedorizada y la salida es por el Puerto de Paíta.

Tabla 23

Movimiento de Carga - Importación

Movimiento De Carga	2011	2012	2013	2014	2015
Carga fraccionada	19,608.020	15,915.030	5,992.120	28,893.460	17,681.150
Mercadería general					
Palanquillas	2,782.280	2,410.310			
Bobinas laminadas	7,902.200	4,343.790	1,845.080	14,379.780	14,420.120
Varillas de acero		1,993.920		11,251.140	
Planchas laminadas	107.180				
Rollos de acero	5,632.250	6,154.580		637.120	
Ladrillos refractarios					
Pescado congelado		185.810		2,625.420	3,261.030
Barras de acero	3,184.110	826.620	4,147.040		
Contenedores	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Vacíos de 40'					

Nota. Tomado de Histórico Movimiento de Carga 1990-2015
 Fuente: Oficina de Operaciones-Área Operativa-Puerto de Chimbote

Las principales empresas pesqueras son: Austral Group, Pesquera Hayduk, Pesquera Diamante, Corporación Pesquera Inca, Pesquera La Chimbotana, Pesquera Centinela, entre otras; los servicios que tienen están relacionados en su gran mayoría con los congelados, conservas, harina de pescado y otras menores para pesca artesanal.

Cabe mencionar que las operaciones de cabotaje tienen una participación mínima en el volumen de carga del Puerto de Chimbote. A pesar de que existe producción de la Región y alrededores dentro del área de influencia, ésta no es canalizada a través del Puerto de Chimbote. La producción de algodón, mango y palta de Áncash es exportada por el Puerto de Paíta; debido a que este tipo de carga se transporta en contenedores. En las Tablas 24 y 25 se muestran el movimiento de carga de exportación y cabotaje.

Tabla 24

Movimiento de Carga - Exportación

Movimiento De Carga	2011	2012	2013	2014	2015
Carga fraccionada	7,256.660	20.680	17,652.880	56,657.130	13,044.990
Harina de pescado (sacos)	7,010.400				
Escamas de laminillas			8,675.390		
Pescado congelado		20.680			
Palanquillas			5,136.680		
Azúcar en sacos			1,838.580	56,657.130	13,044.990
Bobinas			2,002.230		
Barras de acero	246.260				
Carga solida a granel	54,322.010	140,002.560	67,052.510	68,571.870	4,523.170
Harina de pescado (granel)	54,322.010	140,002.560	67,052.510	68,571.870	4,523.170

Nota. Tomado de Histórico Movimiento de Carga 1990-2015
Fuente: Oficina de Operaciones - Área Operativa - Puerto de Chimbote

Tabla 25

Movimiento de Carga - Cabotaje

Movimiento De Carga	2011	2012	2013	2014	2015
Carga fraccionada	5,125.400	0.000	3,932.350	11,220.450	5,365.440
Barras de acero	5,125.400		3,932.350	11,220.450	5,365.440
Contenedores	0.000	0.000	0.000	9,858.160	0.000
Llenos de 20'				3,078.620	
Llenos de 40'				6,779.540	

Nota. Tomado de Histórico Movimiento de Carga 1990-2015
Fuente: Oficina de Operaciones - Área Operativa - Puerto de Chimbote

Los servicios y facilidades para el movimiento de las naves se realizan a través de: (a) un muelle tipo espigón, para atraque directo con dos amarraderos para atender hasta dos naves de forma simultanea; (b) un muelle tipo espigón para lanchones; y (c) el terminal para suministrar agua a las naves a través de tomas de 2 ½ pulgadas; así mismo para suministrar energía eléctrica a las naves 220 y 380 voltios. En la Tabla 26 se muestra que en los últimos cinco años el mayor movimiento de naves es del tipo granelero, convencional y pesquero.

Tabla 26

Movimiento de Naves

Movimiento de Naves	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Naves Contenedoras	8	0	0	0	9	0
Naves Graneleras	7	3	10	2	10	4
Naves Convencionales	14	11	12	7	14	1
Naves Multipropósito	0	0	0	4	0	4
Naves Tanqueras	0	0	0	0	0	0
Naves Oficiales (Armada)	0	5	1	3	0	2
Nave Pesquero	0	0	7	8	8	8
Naves Refrigeradas	1	0	0	0	1	0
Naves Menores (Pesca, Barcaza, Remolcador)	4	5	1	0	0	1
Total	34	24	31	24	42	20

Nota. Tomado de Histórico Movimiento de Carga 1990-2015

Fuente: Oficina de Operaciones - Área Operativa - Puerto de Chimbote

Las tarifas de los servicios del Puerto de Chimbote son establecidas por la Autoridad Portuaria Regional de Áncash, y se muestran en las Tablas 27, 28 y 29; estas tarifas incluyen las siguientes operaciones: (a) actividades y servicios regulados; (b) actividades y servicios no regulados; y (c) servicio de almacenamiento. Las tarifas son revisadas por el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de uso Público. Las tarifas se muestran en las Tablas 27, 28 y 29.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El objetivo principal del Puerto es una transferencia eficiente de la carga entre el transporte marítimo y terrestre, en ese sentido la operación e infraestructura del puerto tiene una relevancia importante. Según el “Plan Maestro del Terminal de Chimbote” elaborado por la Autoridad Portuaria Nacional (APN, 2012a) la infraestructura del Puerto de Chimbote está comprendida por las ayudas a la navegación, las obras de atraque, infraestructura en tierras mismas que se detallan en adelante.

Ayudas a la Navegación. Como ayuda a la navegación el Puerto de Chimbote cuenta con los siguientes elementos: Dos boyas lumínicas que indica el canal de navegación para los

buques que ingresan por el lado sur y una boya de peligro que indica el límite de navegación norte, el área de maniobras está delimitada por estas dos boyas de señalización náutica.

Tabla 27

Actividades y Servicios Regulados

	Concepto	Unidad de Cobro	Tarifa US\$
A las Naves	Servicios de amarre y desamarre	Por cada operación	200.00
	Uso de amarradero	Por metro de Eslora – hora	0.60
	Carga fraccionada (unitizada)	Por tonelada	5.00
A la Carga	Carga rodante	Por tonelada	8.00
	Carga sólida a granel	Por tonelada	2.00
	Carga líquida a granel	Por tonelada	1.00
Contenedores	Contenedores con carga, de 20 pies	Por contenedor	60.00
	Contenedores con carga, de 40 pies	Por contenedor	90.00
	Contenedores vacíos, de 20 pies	Por contenedor	30.00
	Contenedores vacíos, de 40 pies	Por contenedor	45.00

Nota. Expresado en Dólares Americanos, no incluye Impuesto General a las Ventas (IGV). Tomado del Tarifario del Puerto de Chimbote. Por Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de uso público. 2004. Recuperado de http://www.oas.org/cip/docs/comite_ejecutivo/reuniones_ordinarias/6reunion_managua2004/Documentos/25_estudio_tarifas_enapu.pdf

Tabla 28

Actividades y Servicios No Regulados

	Concepto	Unidad de Cobro	Tarifa US\$
A las Naves	Servicios de remolcaje	Por U.A.B de la Nave	0.04
	A la Carga (Servicio de tracción)		
A la Carga (Servicio de manipuleo)	Carga fraccionada	Por tonelada	1.50
	Carga rodante	Por tonelada	3.00
	Contenedores con carga, de 20 y 40 pies	Por contenedor	15.00
	Contenedores vacíos, de 20 y 40 pies	Por contenedor	5.00
A la Carga (Servicio de manipuleo)	Carga fraccionada	Por tonelada	1.50
	Carga rodante	Por tonelada	3.00
	Contenedores con carga, de 20 y 40 pies	Por contenedor	20.00
	Contenedores vacíos, de 20 y 40 pies	Por contenedor	8.00

Nota. Expresado en Dólares Americanos, no incluye Impuesto General a las Ventas (IGV). Tomado del Tarifario del Puerto de Chimbote. Por Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de uso público. 2004. Recuperado de http://www.oas.org/cip/docs/comite_ejecutivo/reuniones_ordinarias/6reunion_managua2004/Documentos/25_estudio_tarifas_enapu.pdf

El Paso del Norte está señalizado con dos faroletes, que unen la extremidad norte del islote Roca Blanca y otro faroleta en la punta Chimbote. El Paso del Medio, de ingreso a la bahía, está señalizado por el faro de la isla Blanca y el faro instalado en el extremo norte de la isla Ferrol. Dos torres de enfilación.

Tabla 29

Servicio de Almacenamiento

Concepto	Unidad de Cobro	Tarifa US\$
Carga fraccionada		
Primer periodo (diez días)	Por tonelada/Día	0.40
Segundo periodo (diez días)	Por tonelada/Día	0.60
Tercer periodo (de entonces en adelante)	Por tonelada/Día	0.80
Carga rodante		
Primer periodo (diez días)	Por tonelada/Día	4.00
Segundo periodo (diez días)	Por tonelada/Día	6.00
Tercer periodo (de entonces en adelante)	Por tonelada/Día	8.00
Carga sólida a granel		
Primer periodo (diez días)	Por tonelada/Día	0.05
Segundo periodo (diez días)	Por tonelada/Día	0.07
Tercer periodo (de entonces en adelante)	Por tonelada/Día	0.09
Contenedores con carga		
Primer periodo (diez días)	Por tonelada/Día	5.00
Segundo periodo (diez días)	Por tonelada/Día	7.50
Tercer periodo (de entonces en adelante)	Por tonelada/Día	10.00
Contenedores vacíos		
Primer periodo (diez días)	Por TEU/Día	2.50
Segundo periodo (diez días)	Por TEU /Día	3.50
Tercer periodo (de entonces en adelante)	Por TEU/Día	5.00

Nota. Expresado en Dólares Americanos, no incluye Impuesto General a las Ventas (IGV). Tomado del Tarifario del Puerto de Chimbote. Por Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de uso público. 2004. Recuperado de http://www.oas.org/cip/docs/comite_ejecutivo/reuniones_ordinarias/6reunion_managua2004/Documentos/25_estudio_tarifas_enu.pdf

Obras de atraque. El muelle 1 está constituido por una plataforma de concreto armado apoyada sobre un sistema de vigas longitudinales y transversales, las cuales a su vez se apoyan en 462 pilotes verticales y 90 pilotes inclinados, de sección cuadrada, hincados en el fondo marino, los cuales han sido reforzados mediante un encamisado que ha cambiado la sección cuadrada por circular de estos pilotes, y vigas marginales en las que se encuentran

instaladas defensas de jebe. La altura de la plataforma en pleamar es de 2.36 metros. Las características de este muelle son: Longitud de 185 m, ancho de 16 m y un alto 3.50 m Nivel Medio de Bajamares de Sicigias Ordinarias. La plataforma del muelle cuenta con una carpeta de rodadura de concreto, desde el arranque hasta el cabezo. En la Figura 42 se aprecia un buque atracado en el muelle 1.



Figura 42. Buque amarrado en muelle 1

Tomado del Plan Maestro del Terminal de Chimbote. Por la Autoridad Portuaria Nacional. 2012a. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015/b8f20a66ea2668115eb6ca4432d5d8f8.pdf

Los amarraderos 1A y 1B son para naves de alto bordo y cuentan con 76 defensas de jebe Sumitomo y Trellex (38 por amarradero) y ocho en el cabezo. Las defensas son de tipo arco abierto de sección trapezoidal como se muestra en la Figura 43. La profundidad de los amarraderos es de 28 a 31 pies. El muelle cuenta con diez bitas en cada amarradero y una en el cabezo del muelle.

En el arranque del muelle se encuentra una construcción de material noble con columnas y vigas de concreto con paredes de ladrillo y techo aligerado para la Oficina del Jefe de Muelle; una Subestación eléctrica que abastece de energía eléctrica al muelle y a las naves que lo requieran, y servicios higiénicos para el personal que trabaja en dicho muelle.

A lo largo del muelle se extiende una línea férrea con un ancho de 1.02 metros. En cuanto a iluminación, el muelle cuenta con 26 postes con una lámpara de vapor de sodio de 250W cada una, una torre con ocho lámparas de vapor de sodio de 400W cada una, cuatro postes con ocho lámparas de vapor de mercurio de 250W cada una. El muelle cuenta con instalaciones para toma de agua en una cantidad de cuatro tomas de 2 ½ pulgadas.



Figura 43. Pilotes y defensas del muelle 1

Tomado del Plan Maestro del Terminal de Chimbote. Por la Autoridad Portuaria Nacional. 2012a. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015/b8f20a66ea2668115eb6ca4432d5d8f8.pdf

El muelle 2 cuenta con una plataforma de concreto armado apoyada sobre un sistema de vigas transversales y longitudinales que a su vez se apoya sobre 117 pilotes verticales y 24 inclinados, de sección cuadrada de 45 cm de lado, hincados en el fondo marino, y vigas marginales en las que se encuentran instaladas defensas de llantas de jebe y plataforma de concreto como se muestra en la Figura 44. En el cabezo el muelle dispone de un embarcadero de concreto armado para lanchas, cuya plataforma y escaleras se sustenta sobre 14 pilotes de sección cuadrada de 35 cm de lado. Las características de este muelle son Longitud de 55 m, ancho de 18.70 m y alto de 3.50 m Nivel Medio de Bajamares de Sicigias Ordinarias. La

plataforma del muelle cuenta con una carpeta de rodadura de concreto, desde el arranque hasta el cabezo.

Los amarraderos 2 A y 2 B para embarcaciones de pesca artesanal cuentan con defensas de llantones de jebe como se muestra en la Figura 44 y 45. Su profundidad oscila entre 16 y 18 pies. En el arranque del muelle se encuentra una construcción de material noble columnas y vigas de concreto, con paredes de ladrillo y techo de calamina para Oficina del Jefe de Muelle, la Subestación que abastece de energía eléctrica al muelle y a las naves que lo requieran y servicios higiénicos para el personal que ahí labora.



Figura 44. Muelle 2 Puerto de Chimbote.

Tomado del Plan Maestro del Terminal de Chimbote. Por la Autoridad Portuaria Nacional. 2012a. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015/b8f20a66ea2668115eb6ca4432d5d8f8.pdf

Asimismo, se cuenta con una estación (mareógrafo) para mediciones de la marea de propiedad de la Dirección de Hidrografía y Navegación de la Marina (DHNM). El muelle cuenta con un sistema de iluminación compuesto por tres postes de tres lámparas de vapor de

mercurio de 400 W cada una, un poste con una lámpara de vapor de mercurio de 400 W cada una. Existe una toma de agua de 2 ½”.



Figura 45. Defensas del muelle 2

Tomado del Plan Maestro del Terminal de Chimbote. Por la Autoridad Portuaria Nacional. 2012a. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015/b8f20a66ea2668115eb6ca4432d5d8f8.pdf

Navegación y Dragado. La bahía Ferrol se encuentra protegida por las islas Blanca, Ferrol del Norte, Ferrol del Medio y Ferrol del Sur, las que dejan vías de entrada a la bahía por el Paso del Norte, Paso del Medio y Paso del Sur. El Paso del Norte, ubicado entre el cerro Chimbote y la isla Blanca, tiene profundidades de hasta 22 metros y 200 metros de ancho, por lo que es la entrada obligada para buques de gran calado. El Paso del Medio si bien presenta profundidades de 25m; sin embargo, debido a que por el lado este de la isla Blanca existen profundidades de 7m, sólo permiten el ingreso de naves de menor calado.

Infraestructura en Tierra. En la parte terrestre El Puerto de Chimbote cuenta con un cerco perimétrico de concreto con dos accesos. Las edificaciones principales se encuentran en buen estado de conservación para el cumplimiento de sus funciones, son las siguientes: Edificios Administrativos, estacionamientos, caseta de vigilancia y balanza.

Otras Instalaciones en el Área Terrestre. La Tolva Carbonera es una instalación piramidal invertida para almacenamiento y despacho de carbón antracita, con capacidad de almacenaje de 60,000 TM, actualmente se encuentra fuera de uso.

En cuanto a los almacenes para carga El Puerto de Chimbote cuenta con un almacén techado y una zona de almacenamiento sin techo las cuales se describen a continuación:

Almacén N° 01: Edificación techada de material noble, subdividida interiormente en un área dedicada al almacenamiento de carga y otra área para el almacenamiento de diversos materiales. Tiene un área techada total de 1,506 metros cuadrados.

Las zonas para carga y patio de contenedores están comprendidas por la Zona N° 1 que se encuentra ubicada frente al almacén de carga y pavimentada con una losa de concreto de 22.5 cm de espesor encontrándose delimitada por la tolva carbonera, el cerco perimetral colindante con terrenos de SIDERPERU y por las paredes del Almacén N° 1 el almacén de materiales y el garaje del equipo de seguridad y ocupa un área total de 14,72 metros cuadrados.

El sistema de suministro de energía eléctrica para el Puerto de Chimbote está conectado a la red pública de alta tensión en 10,000 voltios de Hidrandina S.A. la red de transmisión subterránea de 2,300 voltios ingresando al puerto a la central térmica (Casa de Fuerza) y Subestación N° 1, desde donde se distribuye la energía hacía el área administrativa y operativa través de tres subestaciones más. La central térmica tiene una antigüedad de más de 17 años, cuenta con un grupo electrógeno de 60 kW marca Kohler Power System modelo 60 ROZJ 71 con motor marca John Deere modelo 4039T para casos de emergencia.

El suministro de agua potable para el Puerto proviene de la red de SedaChimbote. El sistema hidráulico comprende una cisterna de 100 metros cúbicos un reservorio elevado de 500 metros cúbicos, a los que se conectan las tuberías de alimentación succión, impulsión

rebose, limpieza, aducción, distribución y desagüe. El tanque de almacenamiento y regulación se encuentra ubicado aproximadamente a 2 km de distancia de la Puerta N° 1.

Según el estudio “Auditoría Ambiental del Puerto de Chimbote” realizado por Dames & Moore, la estructura de concreto armado del muelle 1 ha sido diseñada para recibir naves de hasta 20,000 toneladas de peso muerto (DWT) y la estructura de concreto armado del muelle 2 está diseñada para recibir embarcaciones de calado menor, utilizándose principalmente para el embarque de provisiones para las naves de alto bordo y eventualmente para el embarque de harina de pescado en sacos bajo la modalidad de lanchonaje.

Condiciones ambientales que afectan la operación del Puerto de Chimbote. El Puerto de Chimbote se encuentra, en la bahía Ferrol, esta bahía se encuentra protegida por dos islas la negra y la blanca, que favorecen un buen clima marítimo Las olas de tipo *swell* tienen poca significación en las operaciones portuarias, pues su efecto es amortiguado por las islas que protegen la bahía. En cambio, las olas tipo *seiches* si bien se presentan ocasionalmente, producen alteraciones significativas en el comportamiento de la masa acuática de zona de maniobras y área portuaria, ocasionando la paralización de las operaciones portuarias, ésta anomalía es ocasionada por factores externos.

Según los controles efectuados por la DHNM, el efecto de las mareas en las operaciones portuarias en Chimbote es mínimo. La velocidad de la corriente a diferentes profundidades es mínima, en un gran porcentaje es de 5 m/seg, por lo que no tiene un impacto importante en las operaciones portuarias, apreciándose que sólo en el paso del norte se presentan corrientes con velocidades del orden de 0.6 a 1.2 nudos.

En la bahía Ferrol los vientos provienen del sur en un gran porcentaje, son amortiguados en parte por las islas que protegen la bahía, si bien hay un ligero cambio en la dirección del viento, esta no tiene mayor incidencia en las operaciones portuarias. La mayor parte del tiempo la situación es de calma.

Servicios Portuarios en el Puerto de Chimbote. La logística de un puerto implica múltiples servicios como se muestra en la Figura 46, desde que un buque se aproxima al puerto hasta que lo abandona recibe distintos servicios, los cuales se dividen en servicios a la nave y servicios a la carga. En el Puerto de Chimbote se dan también estos servicios:

- Los servicios a la nave se brindan para ayudar al buque desde que se aproxima a las inmediaciones del puerto hasta que atracar en el puerto y viceversa.
- Practicaje; consiste en guiar el buque desde la entrada del puerto hasta un amarradero o fondeadero. Esta labor la realiza un Práctico, que es una persona que posee amplios conocimientos de la zona (mareas, área, reglamentaciones náuticas, etc.) y en base a dicho conocimiento asesora al capitán del buque en las operaciones de atraque, desatraque, movimiento de lugares, etc.
- Remolcaje; consiste en la ayuda náutica al movimiento del buque cuando éste se encuentra próximo al puerto, esto es halar, empujar o apoyar al buque con una pequeña embarcación, la cual posee una gran potencia. Facilitando el movimiento del buque dentro de las inmediaciones del puerto, ya que de otra manera el buque podría tener movimientos bruscos y con ello correr un mayor peligro de accidentes o choques con otras naves.
- Amarre y desamarre; el servicio de amarre consiste en la operación de colocar las amarras de la nave en los amarraderos (o postes) para asegurar la nave al muelle.
- Agenciamiento marítimo; consiste en la coordinación de las operaciones portuarias del buque desde su llegada a las inmediaciones del puerto hasta que se retira del mismo.
- Uso del amarradero; el buque utiliza los amarraderos mientras permanece atracado en el muelle.
- Los servicios a la carga o de manipulación de mercancías se brindan para el

desembarque de la carga y su almacenamiento y/o traslado.

- Uso de muelle; consiste en la utilización de la infraestructura del puerto por la carga.
- Estiba y desestiba; la estiba consiste en el movimiento de la carga desde el lado del buque (en el muelle) hasta el interior del mismo, mientras que la desestiba es la acción inversa.
- Carga, tracción o transferencia; consiste en el movimiento de la carga desde el muelle hasta el costado de la nave o viceversa.
- Manipuleo; consiste en la operación de apilamiento y/o arrumaje de la carga.
- Almacenamiento o depósito; consiste en el servicio de almacenamiento temporal dentro del área portuaria, con el objetivo de hacer el intercambio intermodal (es decir, entre modos de transporte), inspección o de transbordo.
- Transporte horizontal; consiste en el traslado de la carga desde su almacenamiento o depósito dentro de las instalaciones del puerto hacia fuera del mismo, ya sea a un almacén externo (extra portuario) o hacia el mercado.

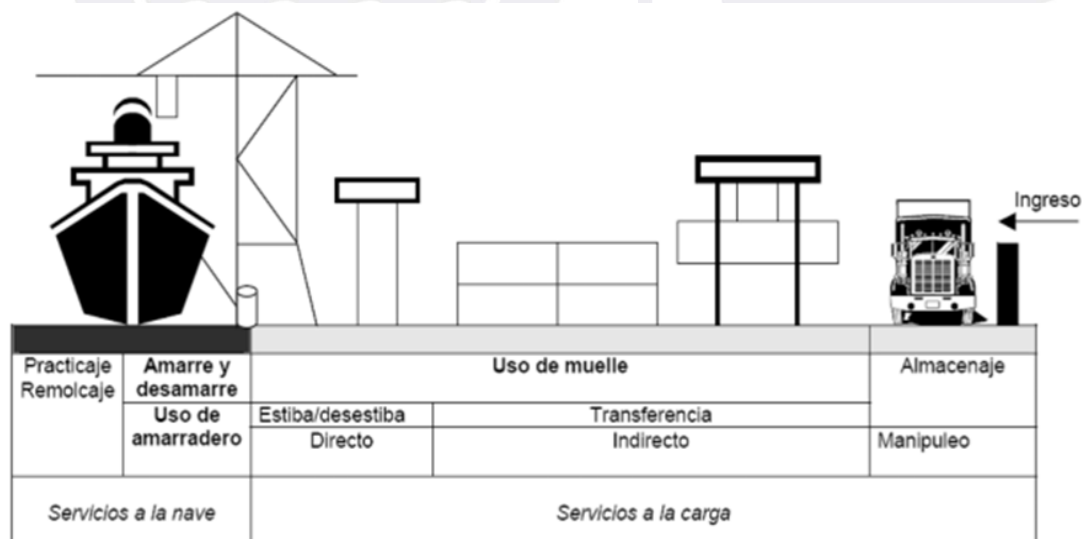


Figura 46. Servicios Portuarios

Tomado del Plan Maestro del Terminal de Chimbote. Por la Autoridad Portuaria Nacional. 2012a. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015/b8f20a66ea2668115eb6ca4432d5d8f8.pdf

Tiempos de espera de naves en el Puerto Chimbote. Al momento de elegir un puerto u otro, los empresarios no se interesan solo en el costo de un servicio o en el costo de todos los servicios, sino que además de ello se interesan en el tiempo que pueden demorar los buques y cargas sin ser atendidos en cada uno de los servicios que conforman la cadena logística portuaria. En la Figura 47 de tiempos de la nave nos ilustra sobre cuáles son las actividades que debe realizar un buque al arribar a un puerto, desde el tiempo de espera antes de ser atracado y amarrado, hasta el momento de zarpar a otro destino.

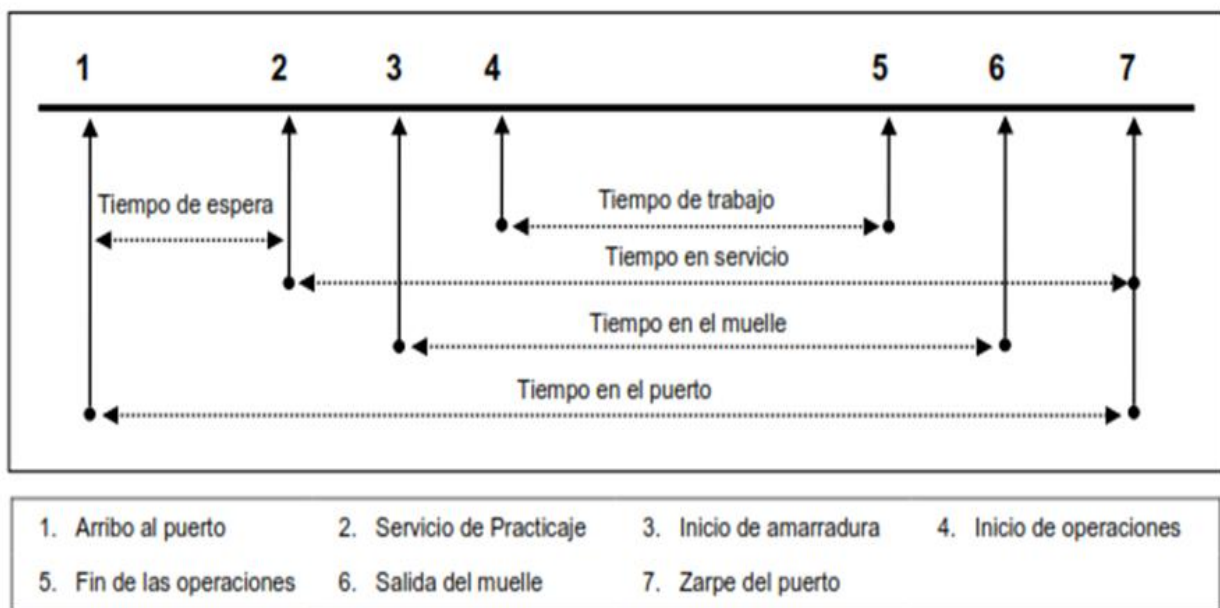


Figura 47. Tiempos de espera en puertos
Tomado del Plan Maestro del Terminal de Chimbote. Por la Autoridad Portuaria Nacional. 2012a. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015/b8f20a66ea2668115eb6ca4432d5d8f8.pdf

En el caso del Puerto de Chimbote se presentan los siguientes tiempos en promedio: tiempo de espera en bahía un día, tiempo de descarga tres días y tiempo de carga cuatro días. Es decir, si una nave tiene que descargar y cargar en promedio estará en el Puerto de Chimbote siete días.

Actualmente se desarrolla operaciones de embarque de azúcar en sacos (Grupo Gloria) sistema chinguillos, ritmo 180 ton bodega/cuadrilla/turno. Ha bajado

considerablemente sus exportaciones de embarque de harina pescado, está pasando un proceso de desaceleración en las exportaciones y recaladas de naves.

Métodos Operativos. En la Tabla 30 se indican los métodos operativos que actualmente utiliza el Puerto de Chimbote para el manejo de algunos materiales.

Tabla 30

Modo de operación del Puerto Chimbote para estiba y desestiba de algunos materiales

Material	Modo de Operación	Ritmo de descarga (Tonelada/bodega-turno- cuadrilla)
Barras de Acero	Grúa nave + aparejo con cables y cadenas+ plataforma	350
Bobinas	Grúa nave + aparejo con cables y fajas + loza muelle	700
Varillas de Construcción	Grúa nave + aparejo con cables y cadenas+ plataforma	350
Palanquillas	Grúa nave + aparejo con cables y cadenas+ loza muelle	800
Arrabio	Grúa nave + cuchara de tierra + tolva camión	1,000
Chatarra Fragmentada	Grúa nave con cuchara incorporada (<i>spider grab</i>) + tolva + camión	700

Nota. Tomado de información estadística de APS Brokers. (2015)

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Hasta el mes de julio del 2013 el Puerto de Chimbote fue administrado por ENAPU. El Gobierno Regional de Áncash asumió en dicha fecha tanto el monitoreo operativo como financiero, esto último en el marco del Sistema Gubernamental aplicable.

La información financiera del Puerto fue pública hasta el 2012, año en el que ENAPU emitió su memoria anual incluyendo datos financieros auditados del Puerto; a partir del periodo 2013 la información no es pública, la información tanto del año 2014 como del 2015 sobre la que se ha realizado el análisis se obtuvo directamente de la Gerencia de Administración del Puerto, y no son cifras auditadas.

Asimismo, considerando la administración actual del puerto, este cuenta con partidas presupuestales asignadas que son revisadas de manera semestral por las autoridades correspondientes.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS Dirección General de Contabilidad Pública Versión 150600		ESTADO DE SITUACION FINANCIERA Al 30 de junio de 2015 (EN NUEVOS SOLES)		Fecha :18/08/2015 Hora :10:34:12 Página :1, de 1			
ENTIDAD : 441 GOBIERNO REGIONAL ANCASH EJECUTORA : 008 GOB. REG. DE ANCASH- TERMINAL PORTUARIO DE CHIMBOTE (001445)							
EF-1							
ACTIVO		Al 30 de junio de 2015	Al 31 de Diciembre del 2014	PASIVO Y PATRIMONIO			
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	Nota 3	412,900.62	728,054.20	Sobregiros Bancarios	Nota 16	0.00	0.00
Inversiones Disponibles	Nota 4	0.00	0.00	Cuentas por Pagar a Proveedores	Nota 17	34,645.60	2,223.90
Cuentas por Cobrar (Neto)	Nota 5	180,276.76	238,506.96	Impuestos, Contribuciones y Otros	Nota 18	111,923.66	79,302.06
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)	Nota 6	15,640.87	31,598.42	Remuneraciones y Beneficios Sociales	Nota 19	22,755.43	28,147.16
Inventarios (Neto)	Nota 7	34,821.25	34,601.25	Obligaciones Previsionales	Nota 20	0.00	0.00
Servicios y Otros Pagados por Anticipado	Nota 8	40,030.00	33,284.50	Operaciones de Crédito	Nota 21	0.00	0.00
Otras Cuentas del Activo	Nota 9	0.00	0.00	Para Cta. Deudas a Largo Plazo	Nota 22	0.00	0.00
				Otras Cuentas del Pasivo	Nota 23	3,559.59	0.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		663,452.50	1,065,504.93	TOTAL PASIVO CORRIENTE		173,227.29	110,751.12
ACTIVO NO CORRIENTE				PASIVO NO CORRIENTE			
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	Nota 10	0.00	0.00	Deudas a Largo Plazo	Nota 24	0.00	0.00
Otras Ctas. por Cobrar a Largo Plazo	Nota 11	0.00	0.00	Cuentas Por Pagar a Proveedores	Nota 25	0.00	0.00
Inversiones (Neto)	Nota 12	0.00	0.00	Beneficios Sociales	Nota 26	88,488.04	21,513.79
Propiedades de Inversión	Nota 13	0.00	0.00	Obligaciones Previsionales	Nota 27	0.00	0.00
Propiedad, Planta y Equipo (Neto)	Nota 14	12,130,160.28	12,282,725.29	Provisiones	Nota 28	0.00	0.00
Otras Cuentas del Activo (Nota)	Nota 15	23,725.00	23,725.00	Otras Cuentas del Pasivo	Nota 29	0.00	0.00
				Ingresos Diferidos	Nota 30	0.00	0.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		12,153,885.28	12,276,450.29	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		88,488.04	21,513.79
				TOTAL PASIVO		261,715.29	132,274.81
TOTAL ACTIVO				PATRIMONIO			
Cuentas de Orden	Nota 35	12,817,337.78	13,342,856.22	Hacienda Nacional	Nota 31	12,562,453.30	12,662,453.30
				Hacienda Nacional Adicional	Nota 32	0.00	0.00
				Resultados No Realizados	Nota 33	0.00	0.00
				Resultados Acumulados	Nota 34	(100,840.81)	548,217.01
				TOTAL PATRIMONIO		12,562,452.49	13,210,666.31
				TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		12,817,337.78	13,242,656.22
				Cuentas de Orden	Nota 35	445,323.28	445,489.69

Figura 48. Estado de Situación Financiera del Puerto de Chimbote al 30 de junio del 2015. Tomado de "Informe de información financiera del mes de junio de 2015" Por Área de Contabilidad y Presupuesto del Puerto de Chimbote. 2015.

Los estados financieros muestran disponibilidad limitada y decreciente de efectivo, esto por efecto directo de las menores ventas realizadas en los dos últimos periodos. En este sentido, se observa que los ingresos por servicios brindados han presentado una reducción paulatina y significativa, tal como se muestra en la Tabla 31, reducción que presenta relación directa con el comportamiento del tráfico generado en

los periodos comparados. La Figura 48 muestra el Estado de Situación Financiera del Puerto al 30 de junio del 2015, asimismo, la Figura 49 muestra el Estado de Gestión.

Dirección General de Contabilidad Pública
Versión 150600

Hora : 10:38:38
Página : 1 de 1

ESTADO DE GESTIÓN
Por el periodo terminado al 30 de junio de 2015
(EN NUEVOS SOLES)

ENTIDAD : 441 GOBIERNO REGIONAL ANCASH
EJECUTORA : 008 GOB. REG. DE ANCASH- TERMINAL PORTUARIO DE CHIMBOTE [001445]

EF-2

	Especifico del 01 de Abril al 30 de Junio de 2015	Especifico del 01 de Abril al 30 de Junio de 2014	Acumulado del 01 de Enero al 30 de Junio de 2015	Acumulado del 01 de Enero al 30 de Junio de 2014
INGRESOS				
Ingresos Tributarios Netos	Nota 36	0.00	0.00	0.00
Ingresos No Tributarios	Nota 37	368,093.44	568,802.07	543,544.29
Trasposos y Remesas Recibidas	Nota 38	0.00	0.00	0.00
Donaciones y Transferencias Recibidas	Nota 39	0.00	0.00	0.00
Ingresos Financieros	Nota 40	4,095.64	6,117.10	20,934.49
Otros Ingresos	Nota 41	179,031.46	157,998.99	276,142.56
TOTAL INGRESOS		549,820.54	732,918.16	840,621.34
COSTOS Y GASTOS				
Costo de Ventas	Nota 42	0.00	0.00	0.00
Gastos en Bienes y Servicios	Nota 43	(183,430.42)	(177,292.69)	(347,873.26)
Gastos de Personal	Nota 44	(435,849.22)	(439,149.16)	(1,004,940.00)
Gastos por Pens.Prest y Asistencia Social	Nota 45	0.00	0.00	0.00
Donaciones y Transferencias Otorgadas	Nota 46	0.00	0.00	0.00
Trasposos y Remesas Otorgadas	Nota 47	0.00	0.00	0.00
Estimaciones y Provisiones del Ejercicio	Nota 48	(137,849.77)	0.00	(137,849.77)
Gastos Financieros	Nota 49	0.00	0.00	0.00
Otros Gastos	Nota 50	0.00	0.00	(19,406.00)
TOTAL COSTOS Y GASTOS		(757,129.41)	(616,442.05)	(1,490,663.03)
RÉSULTADO DEL EJERCICIO SUPRAVIT (DEFICIT)		(207,308.87)	116,476.11	(650,041.69)

CONTADOR GENERAL
MAT. N°

Las Notas forman parte integrante de los Estados Financieros

TERMINAL PORTUARIO DE CHIMBOTE

CPC. Ruth Esther Villalobos Merezilda
CONTADORA
Tel. 05-482

DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

TERMINAL PORTUARIO DE CHIMBOTE

Cesar Augusto Vidal Garland
GERENTE GENERAL

TERMINAL PORTUARIO DE CHIMBOTE
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN

Carlos Bauista Rios
GERENTE

Figura 49. Estado de Resultados del Puerto de Chimbote al 30 de junio de 2015. Tomado de "Informe de información financiera del mes de junio de 2015". Por Área de Contabilidad y Presupuesto del Puerto de Chimbote. 2015.

Durante el primer semestre del 2015 el Puerto presenta déficit como resultado del ejercicio por un importe ascendente a 650,000 soles, considerando que aun cuando las ventas se reducen, mantiene un costo fijo por planillas por aproximadamente 1'000,000 de soles por semestre. En este sentido, tanto el ROE (por sus siglas en inglés *Return on*

Equity) como el ROA (por sus siglas en inglés *Return on Assets*) resultan negativos, contrastando de aquel obtenido en el periodo 2014 que reflejaba un positivo, aunque bajo 8.19% y 8.11%, respectivamente.

Tabla 31

Relación ingresos por ventas Vs. Tráfico en toneladas métricas

Miles de S/.	Ingresos por ventas	Tráfico en toneladas métricas
2010	4,094	211,121
2011	1,836	86,311
2012	3,002	165,958
2013	Información no disponible	94,630
Junio 2014	1,492	87,600
Junio 2015	544	40,615

Nota. Datos obtenidos de “Reporte interno histórico de tráfico - Puerto de Chimbote” y “Memoria Anual ENAPU S.A. 2012”.

4.1.5 Recursos humanos y Cultura (H)

Los recursos humanos con los que cuenta el Puerto tanto para la administración como para la operación se compone de 30 trabajadores, de ellos 13 ejecutan labores administrativas y 17 labores operativas, y se mantienen contratados bajo el marco del Decreto Legislativo 728 Régimen Laboral de la Actividad Privada (DL 728), aun cuando el Puerto se encuentra considerada como una unidad ejecutora en el Sector Público, siendo administrada por el Gobierno Regional del Áncash. Bajo el marco del DL 728 mencionado algunas de las ventajas que el trabajador tiene al mantenerse en este marco normativo es que a los tres meses y un día de haber iniciado labores ya se encuentra protegido ante un despido arbitrario, las gratificaciones son por el mismo importe que el sueldo, contrario a la norma del Sector Público, cuya gratificación se define mediante Decreto Supremo; asimismo, bajo el DL 728 se contempla el pago de vacaciones no gozadas mientras que para el Sector Público no existe dicho pago.

El 80% del personal tiene entre 25 y 30 años de experiencia en las operaciones del Puerto, lo cual refleja mayor población laboral con edad entre los 48 y 50 años. El 10% del personal es del género femenino, quienes realizan principalmente labores administrativas. La línea de carrera contempla el iniciar como auxiliar operativo o administrativo, continuar como técnico operativo o administrativo, analista, jefe y finalmente gerente.

El Puerto cuenta con el área de Recursos Humanos la cual se encarga, además de las tareas administrativas de generación de planillas, boletas y control de beneficios laborales, de definir el perfil técnico de cada cargo que se busca ocupar y/o implementar, perfiles que se actualizan a efectos de requerir la capacidad necesaria para mantener el nivel técnico del Puerto, aun cuando éste presente debilidades de Infraestructura. Asimismo, es el área que coordina con el Ministerio de Economía y Finanzas el programa de capacitación que involucra a los miembros del Puerto. El programa de capacitación contempla principalmente actualización de normas y sistemas administrativos, y es brindado en coordinación con las oficinas descentralizadas CONECTAMEF. Por otro lado, el área de Recursos Humanos controla que la totalidad de empleados de operación cuenten con el entrenamiento necesario por ejemplo en Código Internacional para la Protección de Buques e Instalaciones Portuarias (PBIP), así como normas de seguridad industrial, salubridad e higiene. Las tareas adicionales del área de Recursos humanos es llevar el control de ausentismo y puntualidad, evaluar promociones y definir la línea de carrera, en este sentido los trabajadores cuentan con un bono de productividad al año, el cual se recibe al margen de haber obtenido déficit o superávit como resultado del año, sino más bien se ve impulsado por el grado de actividad en el año de cada trabajador, siendo por ejemplo un factor de reducción de dicho bono las suspensiones temporales y/o ausencias prolongadas.

En cuanto a la cultura organizacional del Puerto, se caracteriza por el nivel de involucramiento e identidad del personal, con las actividades operativas y las proyecciones de

crecimiento del mismo, compromiso que sus años de servicio permiten afianzar. Las propuestas presentadas por la administración del Puerto que son evaluadas y definidas por la Gerencia General en conjunto con el Gobierno Regional, contempla el efecto de dichas decisiones tanto en las operaciones del Puerto como en el estado de los trabajadores. El Puerto es una entidad que cuenta con normas de conducta y políticas que buscan dirigir el comportamiento de sus trabajadores y alinearlos con el objetivo del puerto, así como cumplir con los reglamentos de protección y seguridad de los trabajadores. En la institución prevalece un buen clima organizacional entre los trabajadores del puerto; en caso de disputas internas, las acciones para solucionar los problemas se ejecutan inmediatamente y con facilidad; considerando la reducida cantidad de trabajadores, lo cual permite la comunicación directa (Bautista C., entrevista personal, 15 de octubre de 2015). Si bien la comunicación es fluida internamente en el puerto, la Gerencia percibe que las comunicaciones canalizadas hacia el Gobierno Regional, no son atendidas con el nivel de urgencia que corresponde, lo cual se asume como una no priorización de las estrategias propuestas en busca del desarrollo del Puerto, las cuales fueron contempladas se desarrollarían a consecuencia de la transferencia de la administración del Puerto de ENAPU al Gobierno Regional, de quien se tenía la expectativa de inversión en uso de los recursos recaudados por concepto de canon minero.

Siendo el clima y la cultura organizacional componentes esenciales en la productividad laboral, es relevante señalar que el Puerto es una entidad tradicional que respecta las jerarquías implementadas por medio del organigrama y respaldadas por la autoridad que elige los principales cargos, así mismo, siendo una entidad pública, está sujeta a una estructura institucional burocrática.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

El Puerto de Chimbote no cuenta con sistemas de información que soporten la gestión o permitan tomar decisiones. Actualmente para el registro de datos y procesamiento de

información se usan hojas de cálculo, la información es recabada y sistematizada de manera manual y con una frecuencia mensual o a demanda. Los datos registrados corresponden básicamente a operaciones tales como: (a) volumen de carga; (b) tipo de carga; y (c) tipos de naves. El acceso de información no es en línea en el sentido de que el puerto no puede visualizar de manera diaria, por ejemplo, el movimiento de carga para importación y exportación.

Para realizar las comunicaciones internas y de coordinación durante la operación y servicios, los administrativos y operarios se comunican a través de una red privada móvil; la comunicación para operación es únicamente telefónica, no disponen teléfonos inteligentes, plan de datos para internet ni aplicaciones móviles para la operación. El Puerto de Chimbote dispone de una página web del tipo estática, la cual no se encuentra actualizada y tiene una interfaz basada en una tecnología obsoleta e insegura, esta página web no cuenta con un certificado digital y no presenta información de la operación ni del tipo comercial.

El Puerto no cuenta con una división especializada para tratamiento de la información, por lo cual es necesario desarrollar herramientas que permitan la toma de decisiones a partir de la recolección sistematizada de información y en mejor medida la implementación de un Sistema Integrado de Gestión. En cuanto al componente microinformático y de telecomunicaciones, los equipos existentes no cuentan con las características básicas de *hardware* y *software*, asimismo no disponen de fotocopadoras para trabajo administrativo.

El Ministerio de Economía y Finanzas les provee accesos web a los siguientes módulos: información presupuestal, presupuestal y financiero, sistema de administración financiera. El Puerto de Chimbote no cuenta con un correo corporativo, por lo cual sus trabajadores hacen uso de sus correos personales; esto representa un riesgo de confidencialidad a la información que manejan. Desde el 2012 el Puerto de Chimbote tiene acceso a Sistema REDEN@VES electrónico a través de la Autoridad Portuaria Regional –

Áncash, por el cual se gestionan: impedimentos de zarpe, solicitudes de zarpe mensual, pago por compensación, búsqueda por nombre de agencia, entre otros.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El Puerto de Chimbote no cuenta con una división dedicada a actividades de investigación y desarrollo que realice el desarrollo de servicios, así como la búsqueda de nuevos mercados, esta labor es realizada por el Gerente General. Las condiciones tecnológicas del puerto son básicas y no se realiza una continua innovación en los servicios portuarios debido la escasa demanda que el puerto ha venido atendiendo. El muelle solo dispone de una grúa móvil Gottwald para el proceso de carga y descarga de contenedores de 20 y 40 pies. La tecnología de la maquinaria que utiliza el Puerto de Chimbote para sus operaciones es considerablemente antigua. Las instalaciones portuarias existentes han sido construidas entre las décadas de 1940 – 1960, estas fueron diseñadas para el manejo de carga general o a granel para naves de 15,000 DWT, las características de profundidad, sistemas de amarraderos y otros, existen naves de carga mayor y sobre especializadas para naves para transportar contenedores, por lo cual el Puerto de Chimbote debe ser modernizado.

Responsabilidad Social. El éxito de cualquier organización no sólo depende de la rentabilidad que generen sino hace falta además contribuir al mejoramiento de la sociedad, en este sentido la responsabilidad social del Puerto de Chimbote debiera contribuir a la generación de empleos de la zona de influencia del puerto, tanto empleo directo como indirecto por ejemplo en la adquisición de bienes y servicios ya sea reparaciones, mantenimientos, de empresas cercanas a su área de influencia. Sin embargo, debido a la realidad actual del puerto en la que sólo cuentan con ocasionales cargas, es difícil tener una generación continua de empleo.

Medio ambiente y ecología. El apogeo que tuvo el Puerto de Chimbote por los años 70 respecto a la pesca de Anchoqueta y toda la industria harinera que esto originó en el lugar,

también significó que no se tuvieran los controles suficientes para garantizar el adecuado manejo medio ambiental y ecológico, algo que en esa época no tenía la rigurosidad que las leyes actuales tienen. Respecto al cuidado del medio ambiente y ecología el Puerto de Chimbote, cuenta con un procedimiento para el control de las naves al momento de realizar el mantenimiento, lo que contribuye a evitar derrames de materiales peligrosos en los muelles. Sin embargo, aún necesita desarrollar un sistema de gestión ambiental para cuando tenga mayor movimiento de embarcaciones, así mismo según el material a transportar se debe tener protocolos para evitar contaminación en aire, agua y suelo, tema que aún le falta implementar.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos, como se visualiza en la Tabla 32 tiene como finalidad realizar una auditoría interna en el Puerto, nos permitirá evaluar las principales fortalezas y debilidades en las diferentes áreas funcionales del puerto: administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones, logística e infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos y cultura (H), sistemas de información y comunicaciones (I), tecnología, investigación y desarrollo (T). Según indicó D'Alessio (2014) la buena determinación de las fortalezas y debilidades, permitirá visualizar estrategias a ser adoptadas para generar ventajas competitivas. Cada factor es valorado o cuantificado teniendo la siguiente escala: 4 = Fortaleza mayor 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor 1 = Debilidad Mayor. Se asigna un peso a cada factor, la suma total de pesos debe ser igual a uno. El producto de peso por valor es el resultado ponderado y la sumatoria total (ponderamos fortalezas más debilidades).

El puntaje más alto posible es 4.0; el más bajo, 1.0; y el promedio, 2.5. Los puntajes ponderados totales por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son internamente débiles; de la evaluación realizada podemos determinar que el Puerto de Chimbote se

encuentra en esta clasificación debido a las debilidades relacionadas a la reducida infraestructura y equipamiento portuario, tecnologías de información obsoletas, y la inexperiencia portuaria por parte de los miembros del Directorio nombrado por el Gobierno Regional de Áncash. El listado de las fortalezas y debilidades se encuentra en la Tabla 32.

Tabla 32

Matriz Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Adecuadas condiciones ambientales (marea, oleajes, corrientes) que favorecen las actividades portuarias que evitan interrupciones y sin necesidad de rompe olas.	0.15	4	0.60
2	Cuenta con todos los servicios portuarios necesarios para una operación adecuada.	0.05	3	0.15
3	Experiencia del personal técnico operativo.	0.10	4	0.40
4	Disponibilidad de área para el crecimiento de las instalaciones portuarias.	0.05	3	0.15
5	Acceso directo a SIDERPERU para importación y exportación de sus productos terminados.	0.05	3	0.15
		0.40		1.45
Debilidades				
1	El Puerto no cuenta con certificaciones internacionales tales como ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18000.	0.05	2	0.10
2	Reducida infraestructura portuaria tanto en construcción como en equipamiento para carga en contenedores.	0.15	1	0.15
3	Limitados recursos disponibles para cubrir sus costos operativos.	0.05	1	0.05
4	La gestión no se soporta con tecnologías de la información y comunicaciones.	0.05	1	0.05
5	Incipiente comunicación entre la administración del Puerto y el Gobierno Regional	0.05	2	0.10
6	Ausencia de una gerencia de Marketing y Comercial.	0.05	1	0.05
7	Los miembros del Directorio nombrado por el Gobierno Regional de Áncash no cuentan con experiencia portuaria.	0.10	1	0.10
8	Alta dependencia para la toma de decisiones del Gobierno Regional de Áncash, entidad que no contempla en sus prioridades el desarrollo del Puerto.	0.05	2	0.10
9	Costos administrativos fijos altos que no son cubiertos por el bajo nivel operativo.	0.05	1	0.05
		0.60		0.75
Total		1.00		2.20

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2014. México D. F., México: Pearson

4.3 Conclusiones

La evaluación interna y la identificación tanto de las debilidades como de las fortalezas es un paso trascendental para utilizar los recursos del Puerto de manera efectiva.

La evaluación realizada sobre el Puerto de Chimbote se mencionan dos fortalezas y dos debilidades más relevantes. En cuanto a fortalezas se identifica la adecuada condición ambiental que favorece la actividad portuaria y la experiencia del personal técnico. En cuanto a debilidades se indica el contar con una reducida infraestructura portuaria como equipamiento para la carga de contenedores y la inexperiencia de los miembros del Directorio, lo cual dificulta la toma de decisiones estratégicas de acuerdo a la industria y las necesidades del Puerto. El resultado en promedio se interpreta que el Puerto es una entidad débil, lo cual requiere implementar inmediatamente un plan de acción.

Asimismo, el contemplar las fortalezas y debilidades en el desarrollo del plan estratégico para el Puerto permitirá priorizar aquellas que generen mayor impacto inmediato, tanto para la institución como para los *stakeholders*.

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

5.1 Intereses del Puerto de Chimbote

El principal interés del Puerto de Chimbote es incrementar su nivel de operatividad, lo cual se espera influya directamente sobre su rentabilidad y eficiencia. Para el desarrollo de este interés es necesario invertir en la modernización de las instalaciones, la instalación de equipos de tecnología que permitan atender todo tipo de carga (ahora el tipo de carga atendida es limitada) y la adopción de sistemas de información que permitan optimizar el desarrollo de sus procesos operativos y su vinculación con la comunidad portuaria, entre otros.

La mejora de la infraestructura y la instalación de equipos adecuados para ofrecer un servicio eficiente y acorde a lo ofrecido en el mercado; implica realizar una fuerte inversión, para lo cual el Puerto deberá atraer el interés de fuentes de financiamiento. El contemplar esta inversión permitirá ampliar la atención de carga contenedorizada, esto considerando que por ejemplo, el Puerto actualmente cuenta con dos amarraderos en el muelle 1, que posee 185 metros de longitud y 16 de ancho. Debido al poco ancho del muelle, no se atienden con eficiencia y normalidad dos naves a la vez; por lo que, aun contando con dos amarraderos, en la práctica solo se utiliza uno. En este sentido, lo que se tiene en proyecto es maximizar la longitud del muelle, llevándolo a 270 metros y el ancho a 36 metros, principalmente.

Asimismo, es necesario ampliar la capacidad de almacenamiento de contenedores, lo cual también es un limitante para la operación del Puerto. En cuanto a la implementación de equipos, contempla principalmente la instalación de grúas pórtico que permiten trasladar de manera más eficiente la carga contenedorizada.

Este plan de inversión alineado con el interés principal del Puerto requiere de una inversión significativa, para lo cual la Autoridad Portuaria Regional de Áncash mantiene como objetivo realizar el proceso de promoción para la inversión pública y/o privada en el

Puerto de Chimbote, con lo cual se busca además atraer el interés de financiamiento; así como firmar convenios con instituciones para los estudios y actividades de promoción del Puerto.

Como intereses alternos, y que se desarrollaría en tanto y en cuanto se logre potenciar las operaciones del Puerto, se encuentran: (a) el desarrollo de la comunidad portuaria y de las zonas de influencia identificadas, para lo cual se contempla involucrar a la comunidad portuaria en todo el proceso estratégico de desarrollo del interés principal, definir políticas de contratación y capacitación del personal de la Autoridad Portuaria Regional, implementar, promover y masificar tecnologías de información en la comunidad portuaria y financiar estudios especiales para el desarrollo portuario de la comunidad portuaria; (b) satisfacer adecuadamente las necesidades de la comunidad portuaria de Áncash, para lo cual se contempla realizar procesos y servicios con excelencia técnica y en los plazos adecuados, y para esto se hace necesario mejorar el tiempo promedio de espera de las naves para iniciar el servicio de recepción y despacho, esto se desarrollaría como efecto de la implementación de grúas pórtico y/o la adopción de sistemas de información más ágiles que permitan generar sinergias con la Comunidad Portuaria; y (c) Contribuir al desarrollo de la región Áncash, lo cual se reflejaría en el crecimiento del PBI regional.

5.2 Potencial del Puerto de Chimbote

Demográfico. La población de Áncash está conformada por el 3.8% de la población del país, lo que representa 1'201,920 habitantes según cifras de estimaciones departamentales de la población 1995 – 2015 del INEI. No obstante, Lima concentra el 29.5% de la población total de Perú debido a que aún muchos organismos se encuentran centralizados. Al año 2013 la población de Áncash que supera los 65 años de edad a más representa alrededor de 78,956 habitantes, mientras que la población considerada joven entre 15 a 29 años de edad representa el 3.6% de la población de Áncash, es decir 304,204 habitantes. A su vez en las principales

ciudades de Áncash, como son Huaraz, Casma y Santa la distribución según sexo es la siguiente: en Huaraz del total de población 127,041 habitantes, tenemos que 62,464 son hombres y 64,577 mujeres, para el caso de Casma del total de la población 29,343 habitantes, tenemos que 15,038 son hombres y 14,305 mujeres, finalmente en Santa – Chimbote del total de la población 371,012 habitantes, 186,724 son hombre y 184,288 mujeres, todas las cifras según estimaciones del INEI al 2015. Esto nos permite concluir que a nivel demográfico la región de Áncash tiene el potencial de población requerida que puede ser capacitada en insertada para labores en el Puerto de Chimbote.

Geográfico. El Puerto de Chimbote como se mencionó anteriormente está ubicado en la provincia de Santa, Áncash; y su área de influencia comprende los distritos de Coishco, Samanco, Huarmey, Casma y Santa, pudiendo llegar a más distritos como lo menciona el Plan Maestro del Terminal Portuario de Chimbote, Carhuaz, Huaraz, Bolognesi, Recuay, Yungay, Huaylas, Corongo, Aija. Asimismo, si consideramos que Brasil puede exportar sus productos a través de nuestro puerto, se convertiría en una vía directa de ingreso y salida de mercancías. Cabe resaltar que el Puerto de Chimbote ya cuenta con una iniciativa de desarrollo que se traduce en el potencial que tendría este puerto de exportar todos los productos de su zona de influencia ya sean estos agroindustriales o minerales, como se muestra en la Figura 50 el Puerto de Chimbote tiene el espacio geográfico suficiente para esta ampliación.

Económico. Las grandes actividades económicas son las de manufactura – procesamiento de harina de pescado, así como la actividad siderúrgica, ya que ambas en su conjunto representan el 50% de la actividad económica de la región. Sin embargo, se debe dar una mirada a otros sectores económicos con potencial para elevar el movimiento de TEU del puerto, como la exportación de productos agroindustriales y la minería de la región.

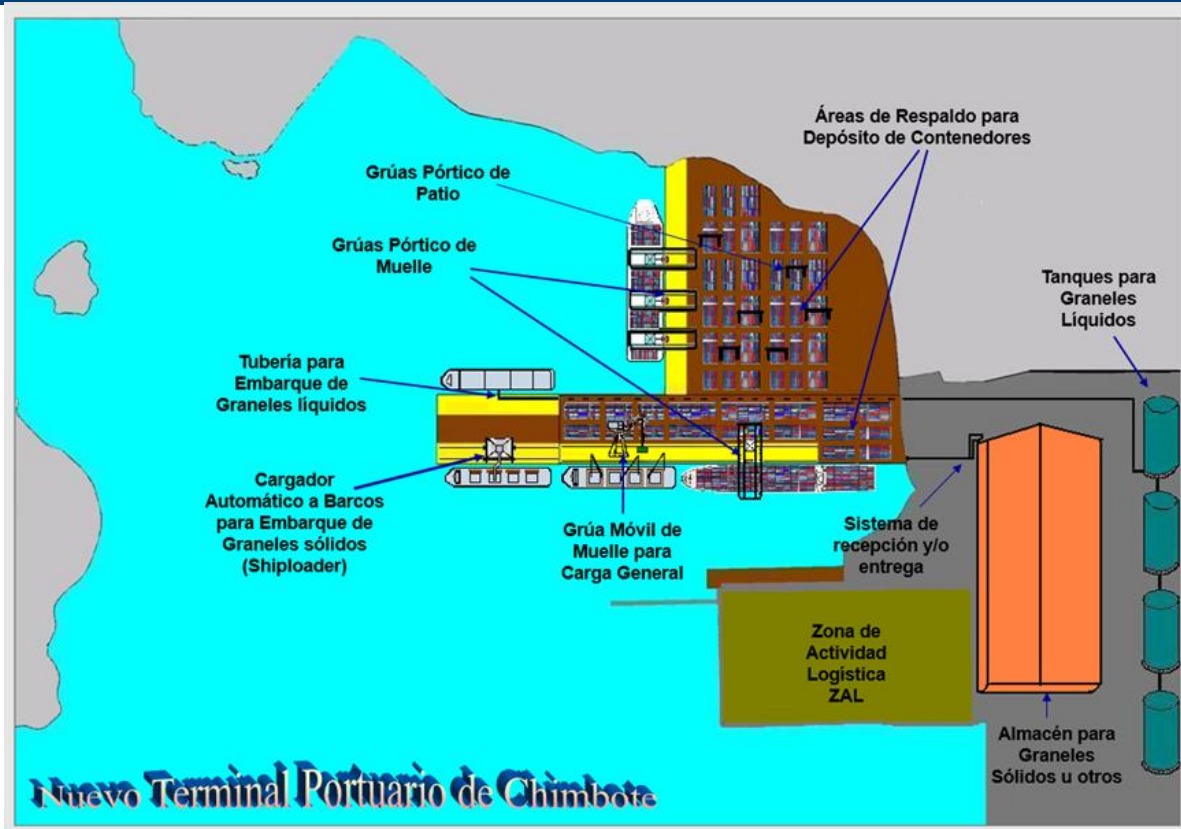


Figura 50. Proyecto Consorcio Haskoning - Indesmar. (2015).
Tomado de “Iniciativa de Desarrollo del Terminal Portuario de Chimbote”.

A la fecha, el gobierno regional tiene ingresos por canon minero provenientes de las cuatro operaciones mineras en la región, como son Antamina, Santa Luisa, Pierina y Pucarrajo, el potencial en este aspecto económico son los proyectos nuevos que se están trabajando en la región como son de la Compañía Minera Milpo, Proyecto San Hilarión ubicado en la provincia de Bolognesi, donde se debería reforzar el tema de los accesos de la mina hacia el Puerto de Chimbote, con la finalidad de que sea exportado por dicho puerto en lugar de enviarlo hasta el Puerto del Callao. Otros proyectos relevantes son la Mina Magistral que estará ubicada a 100 kilómetros del mismo Puerto de Chimbote, en la provincia de Pallasca y la Mina Pashpap en la provincia de Santa a 153 kilómetros del Puerto de Chimbote. Todos los proyectos mencionados debieran ser el potencial para exportación a través del Puerto de Chimbote; por ende, realizar la convocatoria necesaria para conseguir inversión privada que permita concretar este movimiento económico en la región de Áncash.

Tecnológico – Científico. Respecto a ciencia y tecnología aún nuestro país y las regiones avanzan a pasos lentos, es así que en el Puerto de Chimbote no se cuenta con ningún tipo de tecnología implementada, ya sea para el manejo interno de la información o para el control de naves, lo que se traduce en una oportunidad para poder colocar un sistema moderno que permita el control logístico de las cargas, materiales, documentación y que todo se encuentre integrado para facilitar el análisis de la información, esto se lograría implementando un sistema de información y gestión exclusiva para puertos y operaciones logísticas.

Histórico – Psicológico – Sociológico. Los conflictos sociales son un problema latente en nuestro país, y Áncash no es la excepción ya que en este año fue uno de los departamentos que, junto con Arequipa, por el caso Tía María, Ayacucho por el caso Tintay y Cusco por los proyectos Espinar y Antapaccay fueron donde se presentaron conflictos sociales relacionados a temas socio-ambientales con la minería. En el caso de Áncash se enlista según la carpeta georeferencial de Áncash emitida por la Dirección General Parlamentaria, alrededor de 19 asuntos de diferentes distritos como son Santa, Huaraz, Huari, Bolognesi, Recuay y Carhuaz donde se han presentado conflictos socioambientales.

Organizacional – Administrativo. El Puerto de Chimbote está siendo administrado por el gobierno regional de Áncash, quien a su vez recibió la información de la Autoridad Portuaria Regional, ente que depende de la Autoridad Portuaria Nacional. El potencial respecto a la administración y organización del puerto se dará cuando pase a ser administrado por una empresa privada con experiencia en el manejo de puertos, ya que el actual directorio está conformado por personal que no tiene el *expertise* necesario para el manejo y reflotar las operaciones y transacciones que requiere el Puerto de Chimbote, tan sólo basta verificar las estadísticas de los movimientos que ha tenido el puerto desde que el Gobierno Regional ha pasado a asumir la responsabilidad del manejo del Puerto de Chimbote.

Militar. Como en todos los puertos de nuestro litoral, la Marina de Guerra del Perú se encuentra presente en el Puerto de Chimbote a través de la Capitanía de Puerto, que comprende la franja ribereña y medio acuático desde el límite del departamento de La Libertad y Áncash, hasta el límite provincial entre Casma y Huarney, esto incluye ríos y lago navegables de los departamentos de Áncash y Huánuco, como lo menciona la Dirección General de Capitanías y Guardacostas a través de su página web.

5.3 Principios Cardinales del Puerto de Chimbote

Para reconocer las oportunidades y amenazas que el Puerto de Chimbote puede enfrentar con respecto al entorno en el que se encuentra, es necesario analizar los siguientes principios cardinales:

Influencia de terceras partes. Actualmente el Gobierno Regional de Áncash ejerce una influencia muy importante ya que es esta institución la responsable de administrar el Puerto de Chimbote y la que debe brindar los recursos económicos para desarrollar dicho puerto; ya que cuando pasó a su administración, el reto que se comprometieron fue el de modernizar el Puerto, también se comprometieron a elaborar los estudios de necesidades y equipamientos, estado financiero y estado de demanda; pero hasta la fecha el Gobierno Regional de Áncash no asigna presupuesto para estos estudios importantes.

La Autoridad Portuaria Nacional también ejerce una influencia importante, si bien no tiene al Puerto de Chimbote como puerto que supervisa actualmente, está impulsando una iniciativa privada para la construcción de un terminal de contenedores privados que se convertiría en una competencia para el Puerto de Chimbote. Un actor importante de influencia es la Municipalidad Provincial de Chimbote ya que de ella depende otorgar las licencias de zonificación y realizar las obras de acceso al Puerto, lo cual favorecerá el manipuleo de la carga.

El proyecto de irrigación Chincas, que comprende cuatro valles de la región de Áncash, incorpora a la actividad agrícola 14,450 ha. Cuando entre en producción total modificará considerablemente la demanda de movimiento de cargas en el Puerto de Chimbote. Las empresas como Antamina, SIDERPERU que tienen sus propios terminales portuarios también influyen en el Puerto de Chimbote, ya que pueden ser potenciales usuarios de dicho puerto para poder exportar sus productos fuera del país o importar por dicho puerto sus materiales para su producción.

Lazos pasados- presentes. La producción de harina de pescado y aceites de pescado fueron los grandes impulsores del Puerto de Chimbote en el pasado, y actualmente la región Áncash sigue siendo un productor importante de harina de pescado; sin embargo, actualmente la harina de pescado es transportada al exterior por el Puerto de Salaverry por tener este puerto tarifas más competitivas debido a la inversión privada que posee. El Gobierno Regional de Áncash reclamó la administración del Puerto de Chimbote para tener una fuente de ingresos en la Región; sin embargo, los resultados de su administración originaron que el Puerto de Chimbote pierda competitividad y no se efectuaron las inversiones necesarias para modernizar dicho Puerto. También se aprecia que el Gobierno Regional de Áncash no se encuentra alineado la Ley del sistema portuario nacional que tiene como una de sus políticas “Promoción de la inversión privada en el Sistema Portuario Nacional, buscando la leal competencia y libre concurrencia de los servicios que se prestan en los terminales portuarios” ya que en vez de impulsar una privatización del puerto el Gobierno Regional de Áncash mantiene aún control. Tampoco se aprecia interés de la Autoridad Portuaria Nacional de recuperar el Puerto de Chimbote para que sea concesionado motivo por el cual esta institución está promoviendo inversión privada para la construcción de otro terminal.

Contra balances de intereses. Los competidores directos del Puerto de Chimbote son los puertos de Salaverry, Paita y Callao. En el caso del Puerto de Paita y Salaverry estos han

sido concesionados para ser administrados por privados y están realizando inversiones para mejorar su infraestructura, por lo que parte de la carga que era movida por el Puerto de Chimbote está siendo movida en dichos puertos. La construcción de la IIRSA Norte va a favorecer e incrementar el volumen de carga directamente por los puertos de Salaverry y Paita ya que unirá Loreto con las regiones de Lambayeque y Piura con la posibilidad de que productores brasileños puedan exportar sus productos por dichos puertos.

Conservación de los enemigos. El Puerto de Chimbote mantiene como principales enemigos o competidores a los Puertos del Callao, Salaverry y Paita, ya que son puertos que actualmente le están reduciendo movimiento de carga. Un potencial enemigo también es la Autoridad Portuaria Nacional que actualmente está liderando una inversión privada para la construcción de un terminal de contenedores dentro del mismo puerto, este tema preocupa actualmente a la administración del Puerto de Chimbote.

5.4 Matriz de Intereses del Puerto de Chimbote (MIO)

Los intereses del Puerto de Chimbote se evalúan en base a la comunidad portuaria vinculada como se muestra en la Tabla 33, a diferencia de la Matriz de Intereses de la Nación, el Puerto de Chimbote no contempla el escenario de supervivencia, lo que implica que el puerto puede manejar alternativas que lo beneficien y también a sus contrapartes. Por otra parte, se consideró al Gobierno Regional de Áncash como una organización con intereses comunes y al Puerto de Salaverry como una organización con intereses opuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

La consecución de los objetivos de largo plazo del Puerto de Chimbote significará el éxito para alcanzar su visión. Los cuales se encuentran asociados a diversas áreas de la organización, donde los objetivos principales están corresponden con las siguientes áreas clave: (a) desempeño financiero; (b) servicio al cliente; y (c) gestión logística, principalmente (D'Alessio, 2014).

Tabla 33

Matriz de Interés del Puerto de Chimbote

Interés del Puerto de Chimbote	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Modernización de su infraestructura atrayendo inversión privada.	Chimbote** (1)	Salaverry** Paita** Callao** SIDERPERU *	Gobierno Regional de Áncash* Bolívar Ecuador**
2 Mejorar eficiencia operativa e incrementar la rentabilidad del puerto para ser autosostenible.	Chimbote** (1)	Salaverry** Paita** Callao** SIDERPERU *	Gobierno Regional de Áncash* Bolívar Ecuador**
3 Desarrollo de la comunidad portuaria de Áncash.		Chimbote Gobierno Regional de Áncash* SIDERPERU *	Salaverry** Paita** Callao**
4 Desarrollo de actividades económicas en la Región de Áncash.		Chimbote** (1) Gobierno Regional de Áncash* SIDERPERU *	Salaverry** Paita** Callao**
5 Presencia estratégica en la Cuenca del Pacífico.		Chimbote** (1)	Bolívar**
6 Convertirse en un puerto competitivo multimodal.		Chimbote** (1) Gobierno Regional de Áncash*	
7 Protección del medio ambiente y reducción de contaminantes.		Chimbote** (1) Gobierno Regional de Áncash*	

Nota. * Intereses comunes **Intereses opuestos (1) Terminal de Contenedores Chimbote, proyecto de iniciativa privada según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada Perú - PROINVERSION. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2014. México D. F., México: Pearson.

A continuación, se definen los objetivos de largo plazo para el Puerto de Chimbote, los mismos que son acordes con la misión y visión a 2025:

OLP1. Para el 2025 crecer en infraestructura, la cual en la actualidad consta de dos muelles de 185 m de largo por 16 m de ancho y 55 m de largo por 18.5 m de ancho; a dos

muelles de 500 m de largo por 30 m de ancho el primero, 250 m de largo por 30 m de ancho el segundo.

OLP2. Para el 2025 debe tenerse operativo en el muelle 1 cuatro amarraderos que permita atracar dos buques en simultaneo en comparación a los dos amarraderos con que cuenta en el 2015.

OLP3. Para el 2025 la carga contenedorizada tendrá un movimiento importante recibándose 100,000 TEUs al año por vía marítima ya que en la actualidad dicha modalidad de carga no es movida por el puerto.

OLP4. Para el 2025 el Puerto de Chimbote debe contribuir a elevar el índice de competitividad de la región de Áncash incrementando el índice de competitividad del pilar infraestructura a 30 en comparación al valor actual de 19.47. Con el aporte de una infraestructura moderna y conectividad viales con el interior de la región.

OLP5. Para el 2025 contará con un sistema integral de gestión de la información que permita identificar los diferentes actores de la Zona de Actividad Logística (ZAL), y que en efecto logre superar la ausencia de una adecuada gestión de información que se presentan al 2015.

OLP6. Para el 2025 se contará con certificaciones de gestión ambiental, de calidad, de seguridad y salud en el trabajo implementándose los sistemas de gestión necesarios; certificaciones con las que el Puerto de Chimbote no cuenta al 2015.

5.6 Conclusiones

Los objetivos han sido planteados sobre la base de los pilares contemplados en la visión, esto es, ser un puerto *hub*, que cuente con modalidad de carga a granel y contenedorizada, que brinde servicios portuarios competitivos y que contribuya al desarrollo de la región Áncash. Respecto a los intereses del Puerto de Chimbote, resultan vitales la modernización de su infraestructura a través de inversión privada y el mejoramiento de la

eficiencia operativa para incrementar la rentabilidad del puerto, los mismos que se consideran de intensidad importantes y del tipo opuesto para los puertos de Salaverry, Paita y Callao, considerando que son los competidores más cercanos.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En los capítulos previos se ha desarrollado la primera fase de la etapa de formulación del proceso estratégico, como resultado de dicha fase y del análisis de la información se obtienen los insumos necesarios presentados en matrices, siendo las más relevantes la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).

En el presente capítulo, se llevará a cabo la segunda fase, que consiste en un proceso de emparejamiento; con el cual, sobre la base de los insumos mencionados en el párrafo previo, se generan estrategias considerando la combinación de los recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos. En este proceso se necesita de mucha intuición. Las estrategias que se producen son ofensivas o defensivas, siendo las primeras aquellas que se diseñan usando las fortalezas para capitalizar las oportunidades, y las segundas cuando se trata de superar las debilidades evitando o neutralizando las amenazas. Las estrategias se definen mediante el uso de cinco matrices como herramientas, la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); Matriz Interna-Externa (MIE); y Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Asimismo, en el presente capítulo se desarrolla la tercera fase, concebida como una etapa de salida o de decisión estratégica, en la cual, con el uso de la información de la fase 1, se evalúan las estrategias generadas en la fase 2, seleccionando aquellas estrategias más atractivas por medio del uso de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), la Matriz de Rumelt (MR), y la Matriz de Ética (ME). De este proceso resulta la definición de las estrategias externas e internas a contemplar para lograr que el Puerto de Chimbote alcance la visión planteada.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

El desarrollo de la matriz tiene como insumo las oportunidades y amenazas identificadas en la Matriz de Evaluación de Factores Externos, y las fortalezas y debilidades generadas en la Matriz de Evaluación de Factores Internos. El sentido de integración de los factores internos y externos gestan cuatro cuadrantes en los que se desarrollan las estrategias como resultado del emparejamiento de un factor externo y uno interno, las cuales surgen de explotar, buscar, confrontar y evitar cuando se combinan los factores críticos de éxito.

El primer cuadrante empareja fortalezas y oportunidades, y las estrategias que se han generado contempla el uso de las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades del entorno (explotar), esto es maximizar el uso de las fortalezas para maximizar el aprovechamiento de las oportunidades (maxi-maxi). Una de las principales estrategias definidas para el Puerto de Chimbote en este cuadrante es “Invertir en la modernización de infraestructura y equipamiento portuario para tener la capacidad de atender embarcaciones tipo Panamax con grúas pórtico y muelles con capacidad para recibir carga contenedorizada y a granel”.

El segundo cuadrante empareja fortalezas y amenazas, y las estrategias que se han generado contempla el uso de las fortalezas para afrontar las amenazas del entorno (confrontar), esto es maximizar el uso de las fortalezas para minimizar el impacto de las amenazas (maxi-mini). Una de las principales estrategias definidas para el Puerto de Chimbote en este cuadrante es “Desarrollar el servicio portuario, a través de inversión privada y modernización del mismo, que permita ofrecer mayores puestos de trabajo a la población de la región Áncash”.

En el tercer cuadrante se emparejan debilidades y oportunidades, y las estrategias que se han generado contempla mejorar las debilidades para aprovechar las oportunidades del entorno (buscar), esto es minimizar el efecto de las debilidades para maximizar el

aprovechamiento de las oportunidades (mini-maxi), en este sentido, el desarrollo de estas estrategias decanta en convertir una debilidad en una fortaleza. Una de las principales estrategias definidas para el Puerto de Chimbote en este cuadrante es “Implementar un sistema de información que soporte la operación, automatización y toma de decisiones portuarias, el cual debe estar gobernado por un sistema de gestión integrado que contemple las normas de calidad, ambiental salud y seguridad ocupacional para procesos *core* del puerto”.

Asimismo, en el cuarto cuadrante se emparejan debilidades y amenazas, y las estrategias que se han generado contempla mejorar las debilidades para reducir el impacto de las amenazas del entorno (evitar), esto es minimizar el efecto de las debilidades para minimizar el impacto de las amenazas (mini-mini). Una de las principales estrategias definidas para el Puerto de Chimbote en este cuadrante es “Desarrollar el eje vial Chimbote, Huaraz, Tingo María y Pucallpa que permita incremento de carga de exportación Asia – Pacífico, a su vez permitiría la salida para los productos de origen brasileño”.

A efectos de identificar la intensidad de relación entre cada factor interno y factor externo, y en base a esto definir las estrategias se aplicó el cuadro de emparejamiento, tal como se puede observar en las Tablas 34, 35, 36 y 37.

Tabla 34

Matriz de emparejamiento Oportunidades - Fortalezas

O\F	1	2	3	4	5
1	0	+	+	+	+
2	0	+	+	+	+
3	+	++	++	++	+
4	0	+	+	+	+
5	0	+	+	0	+
6	0	+	+	0	+

Tabla 35

Matriz de emparejamiento Amenazas - Fortalezas

A\F	1	2	3	4	5
1	+	+	+	+	+
2	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
5	0	+	+	+	+
6	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0

Tabla 36

Matriz de emparejamiento Oportunidades – Debilidades

O\D	1	2	3	4	5	6	7	8
1	+	+	+	+	+	++	+	+
2	+	0	0	0	0	0	0	0
3	+	++	++	0	+	+	+	+
4	++	++	++	++	+	+	+	+
5	++	+	++	0	0	0	0	+
6	++	+	++	0	0	0	0	+

Tabla 37

Matriz de emparejamiento Amenazas – Debilidades

A\D	1	2	3	4	5	6	7	8
1	++	++	++	++	+	++	++	+
2	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	+	+	++	0	+	0
5	+	+	++	++	++	+	+	+
6	++	0	0	0	++	+	+	0
7	0	0	0	0	0	0	0	0

	Fortalezas	Debilidades
	1. Adecuadas condiciones ambientales (marea, oleajes, corrientes) que favorecen la actividad portuaria que evitan interrupciones y sin necesidad de rompeolas. 2. Cuenta con todos los servicios portuarios necesarios para una operación adecuada. 3. Experiencia del personal técnico operativo. 4. Disponibilidad de área para el crecimiento de las instalaciones portuarias. 5. Acceso directo a SIDERPERU para importación y exportación de sus productos terminados.	1. El Puerto no cuenta con certificaciones internacionales tales como ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18000. 2. Reducida infraestructura portuaria tanto en construcción como en equipamiento para carga en contenedores. 3. Limitados recursos disponibles para cubrir sus costos operativos. 4. La gestión no se soporta con tecnologías de la información y comunicaciones. 5. Incipiente comunicación entre la administración del Puerto y el Gobierno Regional 6. Ausencia de una gerencia de Marketing y Comercial. 7. Los miembros del Directorio nombrado por el Gobierno Regional de Áncash no cuentan con experiencia portuaria. 8. Alta dependencia para la toma de decisiones del Gobierno Regional de Áncash, entidad que no contempla en sus prioridades el desarrollo del Puerto. 9. Costos administrativos fijos altos que no son cubiertos por el bajo nivel operativo.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
1. Apertura al Comercio Internacional con Europa, China, Japón y EEUU. 2. Regulación Portuaria que favorece la estabilidad del comercio Internacional. 3. Tendencia mundial para transporte de carga en contenedores. 4. Modernización de sistemas de información electrónicos y de seguridad para la gestión portuaria. 5. Incentivos para programas y proyectos para incentivar gestión moderna de residuos. 6. Tecnologías de producción limpia.	F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4. Invertir en la modernización de infraestructura y equipamiento portuario para tener la capacidad de atender embarcaciones tipo Panamax con grúas pórtico y muelles con capacidad para recibir carga contenedorizada y a granel. F5, O3. Renegociar contrato de concesión de SIDERPERU, que permita un ingreso mensual al Puerto de Chimbote, por uso de las instalaciones. F2, O1. Alquilar como parte de los servicios del Puerto de Chimbote, espacios para almacenamiento de las minas de carbón y que exporten sus productos a través del muelle 2. F1, F4, O1, O2, O5, O6. Firmar un convenio con los acopiadores de las empresas agroindustriales, para invertir en cámaras frigoríficas y cumplir con los requerimientos de frío y congelado de sus productos. F2, F3, F5, O5, O6. Firmar un convenio con las empresas de producción siderúrgica y minera en el área de influencia que permita generar sinergias para el desarrollo de programas de gestión de residuos y producción limpia.	D1, D2, D3, D4, O3, O4. Implementar un Sistema de Información que soporte la operación, automatización y toma de decisiones portuarias, el cual debe estar gobernado por un Sistema de Gestión Integrado que contemple las normas de calidad, ambiental salud y seguridad ocupacional para procesos <i>core</i> del puerto. D6, O1, O2. Crear una gerencia de marketing y comercial especializada en la búsqueda de clientes estratégicos que permitan mantener un flujo adecuado de cargas. D1, D2, D3, O5, O6. Suscribir convenios de colaboración con el Gobierno Regional y Municipalidad para crear sinergias en el desarrollo de programas ambientales. D5, O3. Captar inversión privada de empresas especializadas en carga de transporte en contenedores, para construir un puerto privado que permita el desarrollo portuario de la región. D9, O1, O2. Firmar un convenio con el proyecto Chinecas para incentivar la exportación de sus productos a través del Puerto de Chimbote. D8, O1, O2. Retornar la administración del puerto a ENAPU y/o Inversión privada. D2, O1, O2, O3. Invertir en infraestructura portuaria a través de fajas transportadoras que permita el manejo de carga a granel de los proyectos mineros de la zona de influencia.
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1. Desconfianza de los inversionistas Extranjeros. 2. La regulación de la cuota de pesca por embarcación. 3. Reducción del Canon minero en la región Áncash. 4. Índices altos de corrupción y criminalidad en la región Áncash. 5. Obsolescencia tecnología y de infraestructura del sistema portuario. 6. Alto nivel de conflictos sociales en la región. 7. Ocurrencia del fenómeno del Niño de magnitud fuerte o severa.	F2, F3, F4, F5, A1, A5. Concesionar el Puerto de Chimbote para ser administrado por el sector privado, manteniendo relaciones con la comunidad y tomando en cuenta sus intereses en la zona de influencia. F1, F3, A2. Comprar una grúa pórtico y ampliar el muelle para la descarga de contenedores, para la exportación de harina de pescado. F2, F4, A4, A6. Desarrollar el servicio portuario, a través de inversión privada y modernización del mismo a través de la formación de un Concejo de la Calidad que proponga mejoras técnicas y que permita ofrecer mayores puestos de trabajo a la población de la región Áncash. F2, F3, A6. Firmar un convenio con instituciones educativas y/o universidades, un centro técnico en la Región de Áncash para capacitar a los jóvenes recién egresados del colegio en carreras técnicas relacionadas al trabajo portuario, lo que permitirá la inclusión social de personas de bajo recursos.	D3, D4, D5, D6, D7, D8, A1, A5. Renovar a los miembros del directorio por profesionales que cuenten con experiencia portuaria comprobada de por lo menos diez años que les permita atraer inversión extranjera para la modernización de procesos e infraestructura portuaria. D1, D2, A5, A6. Implementación de una vía férrea que enlace las zonas agroindustriales y mineras con la IIRSA Norte y el Puerto, lo que permitirá la generación de empleo y desarrollo de las comunidades. D3, D9, A1. Construir el eje vial Chimbote, Huaraz, Tingo María y Pucallpa que permita incremento de carga de exportación Asia – Pacífico, a su vez permitiría la salida para los productos de origen brasileño.

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

Esta matriz permite determinar la postura y estrategias competitivas genéricas, mediante el alineamiento de las estrategias de una organización o de sus unidades de negocio.

Este análisis se realiza mediante la comparación de los factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), los cuales permiten identificar los siguientes cuadrantes: (a) agresivo, (b) conservador, (c) defensivo, y (d) competitivo (D'Alessio, 2014).

Para la elaboración de esta matriz, el primer paso ha consistido en evaluar los factores que afectan a la empresa, así como al mercado de servicios portuario como se muestra en las Tablas 39, 40, 41 y 42.

Con los valores obtenidos para cada uno de los factores se consolidaron los valores obtenidos en la Tabla 43, se graficó el polígono y el vector resultante, como se muestra en la Figura 51.

Tabla 39

Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)

1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de Utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de los recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Poder de negociación de los puertos	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio =		5.33							

Tabla 40

Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)

1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del servicio portuario	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del servicio portuario	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del servicio portuario	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del cliente	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio = 2.11-6		-3.89							

Tabla 41

Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)

1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio=		1.78							

Tabla 42

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)

1. Cambios Tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	
4. Rango de precios de servicios competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchos	
6. Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	
7. Elasticidad de precio de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	
8. Presión de los servicios sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	
Promedio = 4.75-6		-1.25								

Tabla 43

Factores que constituyen las variables de los ejes en la Matriz PEYEA

Posición Estrategia Interna		Posición Estrategia Externa	
Factores determinantes de la FF		Factores Determinantes de la EE	
1. Retorno de la inversión	2	1. Cambios tecnológicos	5
2. Apalancamiento	5	2. Tasa de inflación	5
3. Liquidez	1	3. Variabilidad de la demanda	5
4. Capital requerido versus capital disponible	1	4. Rango de precios de servicios competitivos	4
5. Flujo de caja	1	5. Barreras de entrada al mercado	6
6. Facilidad de salida del mercado	1	6. Rivalidad / Presión competitiva	2
7. Riesgo involucrado en el negocio	2	7. Elasticidad de precio de la demanda	5
8. Rotación de inventarios	1	8. Presión de los servicios sustitutos	6
9. Uso de economías de escala y de experiencia	2		
	1.78		4.75
Factores Determinantes de la VC		Factores Determinantes de la FI	
1. Participación de mercado	1	1. Potencial de crecimiento	6
2. Calidad del servicio portuario	2	2. Potencial de utilidades	4
3. Ciclo de vida del servicio portuario	4	3. Estabilidad financiera	5
4. Ciclo de reemplazo del servicio portuario	5	4. Conocimiento tecnológico	6
5. Lealtad del cliente	2	5. Utilización de los recursos	4
6. Utilización de la capacidad de competidores	1	6. Intensidad de capital	6
7. Conocimiento tecnológico	1	7. Facilidad de entrada al mercado	6
8. Integración vertical	1	8. Productividad / Utilización de la capacidad	5
9. Velocidad de introducción de nuevos servicios	2	9. Poder de negociación de los puertos	6
	2.11		5.33
VC	-3.89	EE	-1.25
FI	5.33	EF	1.78
Vector direccional eje X:	1.44	Vector direccional eje Y:	0.53

Al analizar el polígono, se observa que el Puerto de Chimbote no tiene fortaleza financiera ni cuenta con una ventaja competitiva desarrollada. Por otro lado, el Puerto cuenta con un entorno medianamente estable debido a la situación de todo el país, aunque impactado por la inestabilidad social y corrupción en la región Áncash.

El vector obtenido indica que el Puerto se encuentra en una postura agresiva propia de una industria atractiva con poca turbulencia en su entorno, en donde se deben aprovechar las oportunidades para aumentar su participación en el mercado. De esta forma, las estrategias sugeridas por aplicar son de: (a) diversificación concéntrica, (b) intensivas, y (c) de integración.

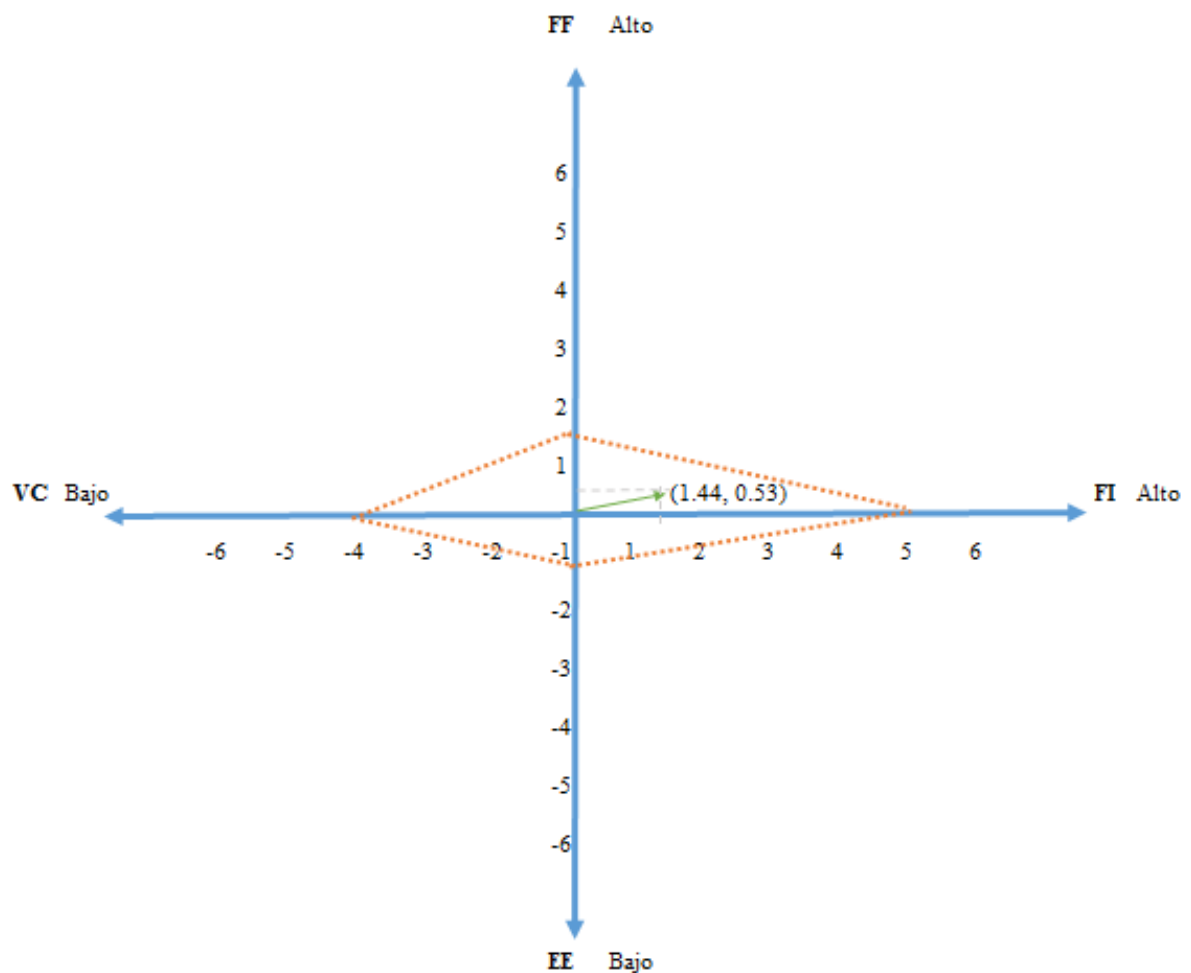


Figura 51. Matriz PEYEA del Puerto de Chimbote.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG fue diseñada para ayudar a la formulación de estrategias para cada unidad de negocio en las organizaciones multidivisionales (D'Alessio, 2014). En el Puerto de Chimbote estas unidades fueron identificadas como: (a) carga fraccionada, (b) contenedores, y (c) carga a granel sólido. Con respecto a la carga rodante y la carga a granel líquido, en los últimos años no se ha registrado movimiento. En la Tabla 44, se muestra la participación de cada unidad de negocio del Puerto de Chimbote con respecto a la participación nacional; en la Tabla 45, se muestra la tasa de crecimiento de cada una de las unidades de negocio para los últimos cuatro años.

Los datos evidencian una baja participación de mercado en todos los tipos de carga, teniendo como los años de menor participación el 2012 y 2013. Estos años coinciden con la liberación de administración de ENAPU y el inicio de administración en la APR-A.

Con respecto a las tasas de crecimiento, se observa que el servicio de contenedores ha experimentado un fuerte incremento entre los años 2013 y 2014 con una tasa promedio de 251%, este incremento corresponde básicamente a la carga fraccionada ya que la carga a granel sólido solo incrementó en un 2%. Así mismo el mayor incremento corresponde a las importaciones con un 382%. Sin embargo, pese a que estos servicios han experimentado crecimiento fuerte en el último año, este crecimiento representa solo el 0.41% de la totalidad de carga en Perú.

Basándose en los datos anteriores, se elaboró la matriz BCG, la misma que se presenta en la Figura 52. Según la matriz BCG, la unidad de negocio que brinda el servicio de carga fraccionada se ubica en el cuadrante IV (o producto perro), debido a la reducción del mercado y una reducida cuota de mercado; mientras que la carga a granel sólido y en contenedores se posicionan en el cuadrante I (o productos signo de

interrogación), debido al crecimiento del mercado y una cuota de mercado casi inexistente.

Por otro lado, las unidades de negocio correspondientes a la carga a granel sólido y en contenedores compiten en un mercado de alto crecimiento, pero con baja participación relativa del mercado; por lo cual corresponde aplicar estrategias intensivas de fortalecimiento. La unidad de negocio correspondiente a carga fraccionada sólido posee una baja participación y compite en un mercado en reducción, lo que sugeriría implementar estrategias de liquidación o desinversión; sin embargo, para mantener el mantenimiento del Puerto, esta unidad de negocio no podría desaparecer. El caso de la carga por contenedores es distinto, si bien en el Puerto solo se ha registrado movimiento en el último año, a nivel nacional e internacional es un mercado en crecimiento, por lo cual, se sugiere aplicar estrategias de inversión.

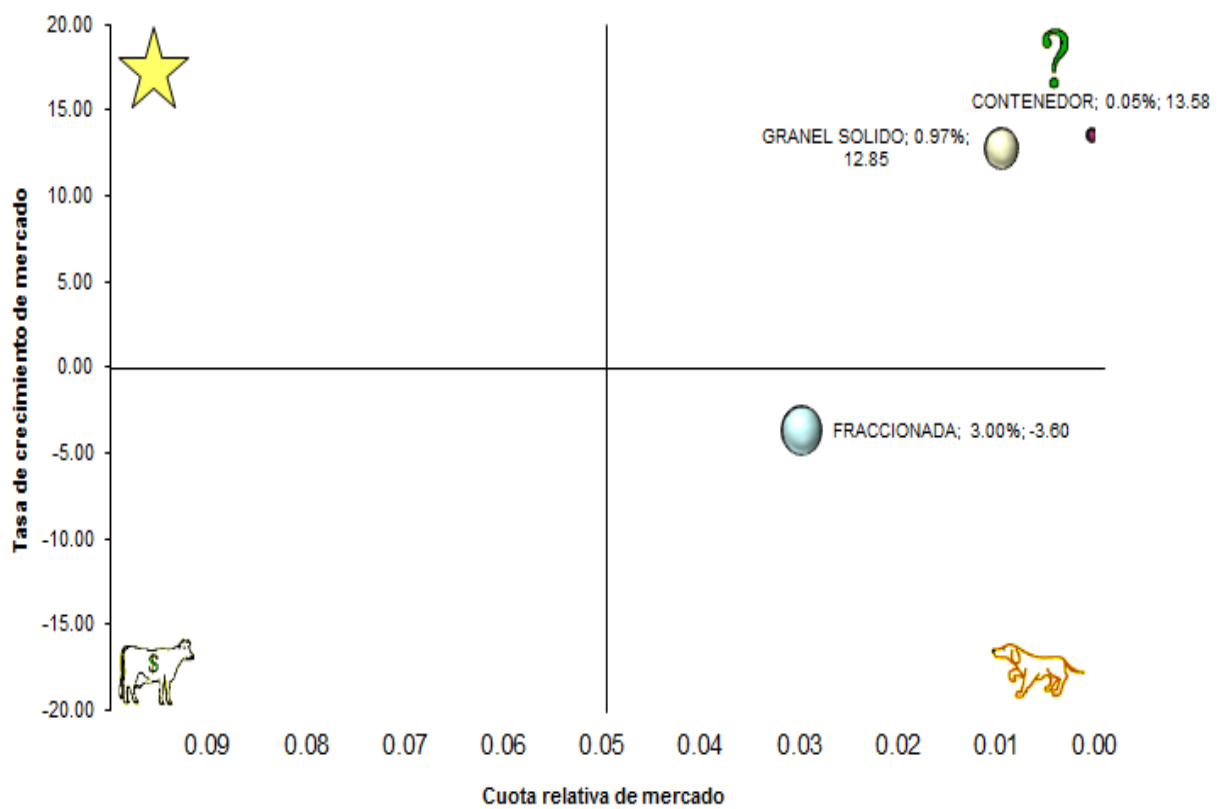


Figura 52. Matriz BCG del Puerto de Chimbote

Tabla 44

Participación en las unidades de negocio del Puerto de Chimbote 2011 - 2014

Unidad de negocio	2011			2012			2013			2014		
	Perú	Chimbote	Chimbote / Perú	Perú	Chimbote	Chimbote / Perú	Perú	Chimbote	Chimbote / Perú	Perú	Chimbote	Chimbote / Perú
Fraccionada	3,213,676	31,990	1.00%	3,155,966	15,936	0.50%	3,345,559	27,577	0.82%	3,225,201	96,771	3.00%
Contenedores	17,728,577	0	0.00%	20,129,224	0	0.00%	18,807,296	0	0.00%	21,362,221	9,858	0.05%
Granel líquido	32,818,536	0	0.00%	3,068,596	0	0.00%	3,547,431	0	0.00%	3,062,281	0	0.00%
Granel sólido	27,877,958	54,322	0.19%	12,227,060	140,003	1.15%	12,669,909	67,053	0.53%	14,297,372	68,572	0.48%
Carga rodante	367,011	0	0.00%	451,573	0	0.00%	439,210	0	0.00%	356,648	0	0.00%
Total	82,005,758	86,312	0.11%	39,032,419	155,938	0.40%	38,809,405	94,630	0.24%	42,303,723	175,201	0.41%

Nota. Expresado en toneladas métricas. Tomado del "Histórico de Movimiento de Carga en el Puerto de Chimbote", documentación interna del Puerto de Chimbote 2015 y de "Estadísticas de Movimiento Portuario del Perú", documentación interna de APN 2011 - 2015.

Tabla 45

Variación en las unidades de negocio basado en los servicios de carga en el Puerto de Chimbote 2013 -2014

Unidades de negocio	Exportación			Importación			Cabotaje			Total		
	2013	2014	Variación	2013	2014	Variación	2013	2014	Variación	2013	2014	Variación
Fraccionada	17,653	56,657	221%	5,992	28,893	382%	3,932	11,220	185%	27,577	96,771	251%
Contenedores	0	0	0%	0	0	0%	0	9,858	0%	0	9,858	0%
Granel líquido	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Granel sólido	67,053	68,572	2%	0	0	0%	0	0	0%	67,053	68,572	2%
Carga rodante	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%

Nota. Expresado en toneladas métricas. Tomado del "Histórico de Movimiento de Carga en el Puerto de Chimbote", documentación interna del Puerto de Chimbote 2013 - 2014.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En esta Matriz se ubican los puntajes ponderados que se han obtenido de las matrices EFE (1.2) y EFI (2.20) con el fin de conocer las estrategias genéricas. En la matriz se puede identificar tres regiones: la región uno conformada por los cuadrantes I, II y IV que sugieren crecer y construir; la región dos conformada por los cuadrantes III, V y VII que sugiere retener y mantener; finalmente la región tres conformada por los cuadrantes VI, VIII y IX que sugiere cosechar o desinvertir recursos. En la Figura 53 se aprecia la matriz y en el caso del Puerto de Chimbote se encuentra ubicado en el cuadrante VIII que nos sugiere plantear estrategias defensivas.

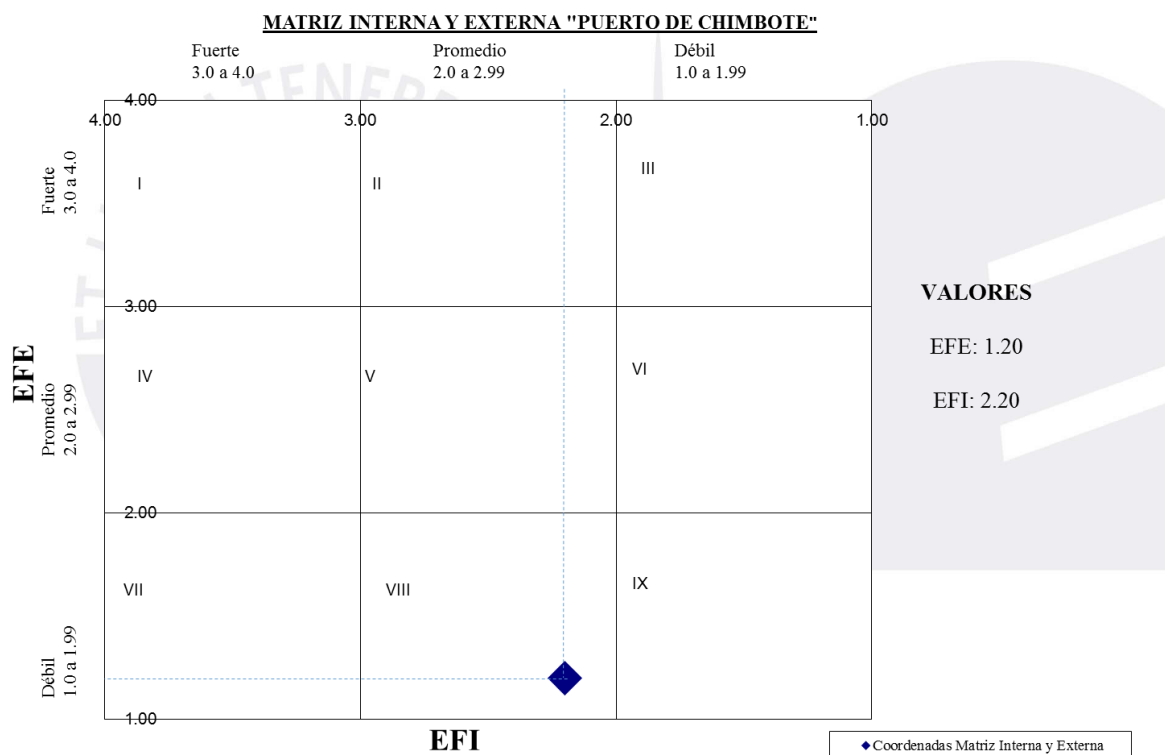


Figura 53. Matriz MIE del Puerto de Chimbote

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz Gran Estrategia fue aplicada con la finalidad de realizar una elección apropiada de las estrategias para el Puerto, considerando la evaluación simultánea de la situación del puerto en términos de la velocidad del crecimiento de mercado y de la posición

competitiva de la empresa. Esta evaluación genera cuatro cuadrantes que representan la posición del Puerto como “posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido”, “posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido”, “posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento”; y, “posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento”; estando cada uno de los cuadrantes relacionados a tipos de estrategias que permitan potenciar la posición competitiva del Puerto y el aprovechamiento del crecimiento del mercado.

La posición competitiva y el desarrollo del mercado del Puerto de Chimbote lo ubica en el cuadrante II, el cual define una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido. Las estrategias sugeridas están relacionadas a desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal, desposeimiento y liquidación, tal como se observa en la Figura 54.

Tal como se ha analizado en la Matriz FODA el Puerto de Chimbote presenta debilidades que no le permiten potenciar su operación al nivel que presenta la industria. La principal debilidad es la reducida infraestructura portuaria tanto en construcción como en equipamiento para carga en contenedores, así como los limitados recursos disponibles para cubrir sus costos operativos y la presencia de un Directorio sin experiencia portuaria y la alta dependencia para la toma de decisiones del Gobierno Regional, entidad que no contempla en sus prioridades el desarrollo del Puerto.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica nos permitirá agrupar las estrategias que se han generado en las matrices previas: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, a su vez realizar el conteo de aquellas estrategias que se han planteado producto del análisis de dichas matrices, aquellas estrategias que se repitan tres, cuatro y cinco veces serán retenidas debido a su importancia.

En la Tabla 46 se encuentra la matriz de decisión estratégica, donde figuran las 22 estrategias encontradas, de las cuales según el análisis serán retenidas 11 estrategias.



Figura 54. Matriz MGE del Puerto de Chimbote

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE fue diseñada por F.R David para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables. (D'Alessio, 2014). La MCPE permite analizar las estrategias específicas retenidas después del filtro hecho en la Matriz de Decisión, confrontándolas con los factores claves planteados en la MEFE y la MEFI para determinar el peso de las oportunidades y amenazas, así como de las fortalezas y debilidades de la organización. El proceso requiere que se califique cada estrategia específica con respecto a cada factor clave con un Puntaje de Atractividad (PA) de uno si no es atractiva o no es aceptable, con un puntaje de dos si es algo atractiva o algo aceptable, con un puntaje de tres si es razonablemente atractiva o aceptable, y con un puntaje de cuatro si es altamente atractiva o

muy aceptable. Las estrategias que obtengan como suma de Total de Puntaje de Atractividad (TPA) valores de cinco o más se retendrán, y las otras se podrán tener como estrategias de contención. De la misma manera, la MCPE permite comparar estrategias específicas a través de la puntuación que obtuvieron, que apuntan a lograr un mismo cometido. A partir de las 11 estrategias que pasaron el filtro de la MDE, se puede observar en la Tabla 47 que solo diez de ellas se retuvieron tras el filtro del desarrollo de la MCPE.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Esta matriz es usada como primer filtro en la evaluación de las estrategias retenidas de la matriz CPE, las cuales deben ser sometidas a pruebas a partir de los criterios de Richard Rumelt para verificar si su aplicación es viable bajo los preceptos de: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad; y de los aspectos éticos que siempre deben ser tomados en cuenta al momento de aplicar las estrategias. Para lo cual, se aprueban las estrategias que pasan todas las pruebas. Si se aprobara alguna estrategia que no pasa una de las pruebas se corre el riesgo de afectar, durante la implementación, el desempeño de una o varias áreas clave de la organización.

Se podría aprobar una estrategia que sí cumple con el requisito de factibilidad y que no cumple con alguno de los otros tres criterios, pero sería de mucho riesgo aprobar una estrategia que no pasa el filtro de factibilidad, ya que está referida a los recursos necesarios para la implementación de dicha estrategia. Las estrategias que no pasaran alguna de las pruebas, y se decide no retenerla, conformará el tercer grupo de estrategias de contingencia (D'Alessio, 2014). En la Tabla 48 se muestra la Matriz de Rumelt para el Puerto de Chimbote y se puede observar la evaluación de las 11 estrategias seleccionadas de la matriz CPE y todas esas estrategias están siendo aceptadas.

Estrategias alternativas	Estrategias específicas	Matriz					
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1. Estrategia interna <i>rightsizing</i> .	1. Invertir en la modernización de infraestructura y equipamiento portuario para tener la capacidad de atender embarcaciones tipo Panamax con grúas pórtico y muelles con capacidad para recibir carga contenedorizada y a granel.	X	X	X			3
2. Estrategia externa de diversificación conglomerada, modalidad alianza estratégica.	2. Renegociar contrato de concesión de SIDERPERU, que permita un ingreso mensual al Puerto de Chimbote, por uso de las instalaciones.	X	X	X	X	X	5
3. Estrategia externa de diversificación concéntrica, modalidad alianza estratégica.	3. Alquilar como parte de los servicios del Puerto de Chimbote, espacios para almacenamiento de las minas de carbón y que exporten sus productos a través del muelle 2.	X	X	X	X	X	5
4. Estrategia externa de diversificación concéntrica, modalidad alianza estratégica.	4. Firmar un convenio con los acopiadores de las empresas agroindustriales, para invertir en cámaras frigoríficas y cumplir con los requerimientos de frío y congelado de sus productos.	X	X	X	X	X	5
5. Estrategia externa de diversificación concéntrica, modalidad alianza estratégica.	5. Firmar un convenio con las empresas de producción siderúrgica y minera en el área de influencia que permita generar sinergias para el desarrollo de programas de gestión de residuos y producción limpia.	X	X	X	X	X	5
6. Estrategia interna <i>rightsizing</i> .	6. Concesionar el Puerto de Chimbote para ser administrado por el sector privado, manteniendo relaciones con la comunidad y tomando en cuenta sus intereses en la zona de influencia.	X	X	X	X	X	5
7. Estrategia interna <i>rightsizing</i> .	7. Comprar una grúa pórtico y ampliar el muelle para la descarga de contenedores, para la exportación de harina de pescado.	X	X	X			3
8. Estrategia externa intensiva de desarrollo de productos.	8. Desarrollar el servicio portuario, a través de inversión privada y modernización del mismo a través de la formación de un Concejo de la Calidad que proponga mejoras técnicas y que permita ofrecer mayores puestos de trabajo a la población de la región Áncash.	X	X	X			3
9. Estrategia externa defensiva de aventura conjunta, modalidad aventura conjunta.	9. Firmar un convenio con instituciones educativas y/o universidades, un centro técnico en la región de Áncash para capacitar a los jóvenes recién egresados del colegio en carreras técnicas relacionadas al trabajo portuario, lo que permitirá la inclusión social de personas de bajo recursos.	X			X		2
10. Estrategia interna de gerencia de procesos BPM y de calidad total TQM.	10. Implementar un sistema de gestión integrado que contemple las normas de calidad, ambiental, salud y seguridad ocupacional para procesos <i>core</i> del puerto.	X					1
11. Estrategia interna de gerencia de procesos BPM.	11. Implementar un sistema de información que soporte la operación, automatización y toma de decisiones portuarias <i>core</i> del puerto.	X					1
12. Estrategia interna de reingeniería de procesos BPR.	12. Crear una gerencia de marketing y comercial especializada en la búsqueda de clientes estratégicos que permitan mantener un flujo adecuado de cargas.	X					1
13. Estrategia externa intensiva de desarrollo de productos, modalidad aventura conjunta.	13. Suscribir convenios de colaboración con el Gobierno Regional y Municipalidad para crear sinergias en el desarrollo de programas ambientales.	X	X				2
14. Estrategia externa de integración vertical hacia adelante, modalidad alianza estratégica.	14. Captar inversión privada de empresas especializadas en carga de transporte en contenedores, para construir un puerto privado que permita el desarrollo portuario de la región.	X	X	X		X	4
15. Estrategia externa intensiva de desarrollo del mercado, modalidad alianza estratégica.	15. Firmar un convenio con el proyecto Chincas para incentivar la exportación de sus productos a través del Puerto de Chimbote.	X	X		X	X	4
16. Estrategia interna <i>rightsizing</i> .	16. Retornar la administración del puerto a ENAPU y/o Inversión privada.	X					1
17. Estrategia interna <i>rightsizing</i> .	17. Invertir en infraestructura portuaria a través de fajas transportadoras que permita el manejo de carga a granel de los proyectos mineros de la zona de influencia.	X	X				2
18. Estrategia interna de reingeniería de procesos BPR.	18. Renovar a los miembros del directorio por profesionales que cuenten con experiencia portuaria comprobada de por lo menos diez años que les permita atraer inversión extranjera para la modernización de procesos e infraestructura portuaria.	X					1
19. Estrategia externa defensiva de aventura conjunta, modalidad aventura conjunta.	19. Implementación de una vía férrea que enlace las zonas agroindustriales y mineras con la IIRSA Norte y el Puerto, lo que permitirá la generación de empleo y desarrollo de las comunidades.	X			X	X	3
20. Estrategia externa defensiva de aventura conjunta, modalidad aventura conjunta.	20. Construir el eje vial Chimbote, Huaraz, Tingo María y Pucallpa que permita incremento de carga de exportación Asia – Pacífico, a su vez permitiría la salida para los productos de origen brasileño.	X			X		2
21. Estrategia interna <i>downsizing</i> .	21. Reducir la cantidad de trabajadores en planilla del Puerto de Chimbote, de 35 empleados a 20 empleados, mediante un retiro voluntario con incentivo.		X	X			2
22. Estrategia interna <i>downsizing</i> .	22. Renegociar los convenios colectivos existentes que tienen carácter indefinido, y los bonos de productividad y bonificación vacacional, que les permiten actualmente gozar de 17.5 sueldos anuales, con el fin de reducir los costos fijos.		X	X			2

Factores claves de éxito	Peso	1. Invertir en la modernización de infraestructura y equipamiento portuario para tener la capacidad de atender embarcaciones tipo Panamax con grúas pórtico y muelles con capacidad para recibir carga contenedorizada y a granel.		2. Renegociar contrato de concesión de SIDERPERU, que permita un ingreso mensual al Puerto de Chimbote, por uso de las instalaciones.		3. Alquilar como parte de los servicios del Puerto de Chimbote, espacios para almacenamiento de las minas de carbón y que exporten sus productos a través del muelle 2.		4. Firmar un convenio con los acopiadores de las empresas agroindustriales, para invertir en cámaras frigoríficas y cumplir con los requerimientos de frío y congelado de sus productos.		5. Firmar un convenio con las empresas de producción siderúrgica y minera en el área de influencia que permita generar sinergias para el desarrollo de programas de gestión de residuos y producción limpia.		6. Concesionar el Puerto de Chimbote para ser administrado por el sector privado, manteniendo relaciones con la comunidad y tomando en cuenta sus intereses en la zona de influencia.		7. Comprar una grúa pórtico y ampliar el muelle para la descarga de contenedores, para la exportación de harina de pescado.		8. Desarrollar el servicio portuario, a través de inversión privada y modernización del mismo a través de la formación de un Concejo de la Calidad que proponga mejoras técnicas y que permita ofrecer mayores puestos de trabajo a la población de la región Áncash.		14. Captar inversión privada de empresas especializadas en carga de transporte en contenedores, para construir un puerto privado que permita el desarrollo portuario de la Región.		15. Firmar un convenio con el proyecto Chincas para incentivar la exportación de sus productos a través del Puerto de Chimbote.		19 Implementación de una vía férrea que enlace las zonas agroindustriales y mineras con la IIRSA Norte y el Puerto, lo que permitirá la generación de empleo y desarrollo de las comunidades.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																							
1. Apertura al Comercio Internacional con Europa, China, Japón y EEUU.	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2. Regulación Portuaria que favorece la estabilidad del comercio Internacional.	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
3. Tendencia mundial para transporte de carga en contenedores.	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10
4. Modernización de sistemas de información electrónicos y de seguridad para la gestión portuaria.	0.15	4	0.60	1	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30	3	0.45
5. Incentivos para programas y proyectos para incentivar gestión moderna de residuos.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05
6. Tecnologías de producción limpias.	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05
Amenazas																							
1. Desconfianza de los inversionistas extranjeros.	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2. La regulación de la cuota de pesca por embarcación.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
3. Reducción del canon minero en la región Áncash.	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20
4. Índices altos de corrupción y criminalidad en la región Áncash.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10
5. Obsolescencia tecnológica y de infraestructura del sistema portuario.	0.15	3	0.45	1	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
6. Alto nivel de conflictos sociales en la Región.	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30
7. Ocurrencia del fenómeno del Niño de magnitud fuerte o severa.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10
Fortalezas																							
1. Adecuadas condiciones ambientales (marea, oleajes, corrientes) que favorecen las actividades portuarias que evitan interrupciones y sin necesidad de rompe olas.	0.15	4	0.60	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
2. Cuenta con todos los servicios portuarios necesarios para una operación adecuada.	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20
3. Experiencia del personal técnico operativo.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
4. Disponibilidad de área para el crecimiento de las instalaciones portuarias.	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
5. Acceso directo a SIDERPERU para importación y exportación de sus productos terminados.	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20
Debilidades																							
1. El Puerto no cuenta con certificaciones internacionales tales como ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18000.	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20
2. Reducida infraestructura portuaria tanto en construcción como en equipamiento para carga en contenedores.	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3. Limitados recursos disponibles para cubrir sus costos operativos.	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
4. La gestión no se soporta con tecnologías de la información y comunicaciones.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15
5. Incipiente comunicación entre la administración del Puerto y el Gobierno Regional	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10
6. Ausencia de una Gerencia de Marketing y Comercial.	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15
7. Los miembros del Directorio nombrado por el Gobierno Regional de Áncash no cuentan con experiencia portuaria.	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
8. Alta dependencia para la toma de decisiones del Gobierno Regional de Áncash, entidad que no contempla en sus prioridades el desarrollo del Puerto.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
9. Costos administrativos fijos altos que no son cubiertos por el bajo nivel operativo.	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10
Total	2.00		5.40		3.05		5.95		6.10		6.35		6.55		5.00		5.80		6.60		5.50		6.05

Tabla 48

Matriz de Rumelt del Puerto de Chimbote

Estrategia específica	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1. Invertir en la modernización de infraestructura y equipamiento portuario para tener la capacidad de atender embarcaciones tipo Panamax con grúas pórtico y muelles con capacidad para recibir carga contenedorizada y a granel.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Alquilar como parte de los servicios del Puerto de Chimbote, espacios para almacenamiento de las minas de carbón y que exporten sus productos a través del muelle 2.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Firmar un convenio con los acopiadores de las empresas agroindustriales, para invertir en cámaras frigoríficas y cumplir con los requerimientos de frío y congelado de sus productos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Firmar un convenio con las empresas de producción siderúrgica y minera en el área de influencia que permita generar sinergias para el desarrollo de programas de gestión de residuos y producción limpia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5. Concesionar el Puerto de Chimbote para ser administrado por el sector privado, manteniendo relaciones con la comunidad y tomando en cuenta sus intereses en la zona de influencia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6. Comprar una grúa pórtico y ampliar el muelle para la descarga de contenedores, para la exportación de harina de pescado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7. Desarrollar el servicio portuario, a través de inversión privada y modernización del mismo a través de la formación de un Concejo de la Calidad que proponga mejoras técnicas y que permita ofrecer mayores puestos de trabajo a la población de la región Áncash.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8. Captar inversión privada de empresas especializadas en carga de transporte en contenedores, para construir un puerto privado que permita el desarrollo portuario de la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9. Firmar un convenio con el proyecto Chincas para incentivar la exportación de sus productos a través del Puerto de Chimbote.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10. Implementación de una vía férrea que enlace las zonas agroindustriales y mineras con la IIRSA Norte y el Puerto, lo que permitirá la generación de empleo y desarrollo de las comunidades.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

En 1994 Rowe et al. presentaron el enfoque de auditoria de la ética, que contempla la verificación de que las estrategias específicas elegidas cubran aspectos relacionados con los derechos y la justicia, sobre la base del estudio realizado por Cavanagh, Moberg y Velásquez en 1981, además de contemplar el concepto de utilitarismo. La matriz es un filtro con el que

aquellas estrategias que no respetan aspectos de derechos humanos, es injusta o es perjudicial a los resultados estratégicos, no se retienen; en la Tabla 49 se muestra los criterios de calificación.

La auditoría de la ética se presenta en la Tabla 50, en la cual se observa que las estrategias retenidas hasta este punto de la evaluación, no violan los parámetros de ética establecidos para efectos de la auditoría. Como resultado de la aplicación del filtro, concluimos que la integridad de estrategias definidas para el Puerto de Chimbote se puede retener y pasar por la evaluación de congruencia y alineamiento con los Objetivos a Largo Plazo. Los criterios utilizados para calificar la Matriz de Ética se presentan en la Tabla 49.

Tabla 49

Criterios utilizados para calificar la Matriz de Ética

Derecho	P = Promueve	N = Neutral	V = Viola
Justicia	J = Justo	N = Neutro	I = Injusto
Utilitarismo	E = Excelente	N = Neutro	P = Perjudicial

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Tabla 51 se encuentran las estrategias que se han filtrado luego del análisis de la matriz de decisión estratégica y matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, las mismas que se han agrupado en diez estrategias retenidas y doce estrategias de contingencia.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Según D'Alessio (2014), después de haber finalmente definido las estrategias retenidas en el proceso anterior, se debe de verificar que estas cumplan realmente un rol en alcanzar los objetivos a largo plazo trazados que permitirán alcanzar la visión del Puerto de Chimbote anteriormente definida. En el improbable caso que alguna de las estrategias no esté sirviendo al propósito de cumplir algún objetivo a largo plazo, esta se deberá revisar y modificar o en su defecto descartar en la Tabla 52 se muestra dicha matriz.

	1. Invertir en la modernización de infraestructura y equipamiento portuario para tener la capacidad de atender embarcaciones tipo Panamax con grúas pórtico y muelles con capacidad para recibir carga contenedorizada y a granel.	2. Alquilar como parte de los servicios del Puerto de Chimbote, espacios para almacenamiento de las minas de carbón y que exporten sus productos a través del muelle 2.	3. Firmar un convenio con los acopiadores de las empresas agroindustriales, para invertir en cámaras frigoríficas y cumplir con los requerimientos de frío y congelado de sus productos.	4. Firmar un convenio con las empresas de producción siderúrgica y minera en el área de influencia que permita generar sinergias para el desarrollo de programas de gestión de residuos y producción limpia.	5. Concesionar el Puerto de Chimbote para ser administrado por el sector privado, manteniendo relaciones con la comunidad y tomando en cuenta sus intereses en la zona de influencia.	6. Comprar una grúa pórtico y ampliar el muelle para la descarga de contenedores, para la exportación de harina de pescado.	7. Desarrollar el servicio portuario, a través de inversión privada y modernización del mismo a través de la formación de un Concejo de la Calidad que proponga mejoras técnicas y que permita ofrecer mayores puestos de trabajo a la población de la región Áncash.	8. Captar inversión privada de empresas especializadas en carga de transporte en contenedores, para construir un puerto privado que permita el desarrollo portuario de la Región.	9. Firmar un convenio con el proyecto Chincas para incentivar la exportación de sus productos a través del Puerto de Chimbote.	10. Implementación de una vía férrea que enlace las zonas agroindustriales y mineras con la IIRSA Norte y el Puerto, lo que permitirá la generación de empleo y desarrollo de las comunidades.
Derechos										
Impacto en el derecho a la vida.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad.	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento.	P	N	N	N	P	N	P	N	P	N
Impacto en el derecho a la privacidad.	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso.	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia										
Impacto en la distribución.	J	J	J	J	J	J	J	J	J	N
Impacto en la administración.	J	J	J	J	J	N	N	J	N	N
Normas de compensación.	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo										
Fines y resultados estratégicos.	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados.	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Se acepta	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

	Estrategia interna <i>rightsizing</i> .	Estrategia externa de diversificación conglomerada, modalidad alianza estratégica.	Estrategia externa de diversificación concéntrica, modalidad alianza estratégica.	Estrategia externa intensiva de desarrollo de productos.	Estrategia externa defensiva de aventura conjunta, modalidad aventura conjunta.	Estrategia interna de gerencia de procesos BPM y de calidad total TQM.	Estrategia interna de reingeniería de procesos BPR,BPM	Estrategia externa de desarrollo de productos, modalidad aventura conjunta.	Estrategia externa de integración vertical hacia adelante, modalidad alianza estratégica.	Estrategia externa intensiva de desarrollo del mercado, modalidad alianza estratégica.	Estrategia interna <i>downsizing</i> .
Estrategias Retenidas											
1. Invertir en la modernización de infraestructura y equipamiento portuario para tener la capacidad de atender embarcaciones tipo Panamax con grúas pórtico y muelles con capacidad para recibir carga contenedorizada y a granel.	X										
2. Alquilar como parte de los servicios del Puerto de Chimbote, espacios para almacenamiento de las minas de carbón y que exporten sus productos a través del muelle 2.			X								
3. Firmar un convenio con los acopiadores de las empresas agroindustriales, para invertir en cámaras frigoríficas y cumplir con los requerimientos de frío y congelado de sus productos.			X								
4. Firmar un convenio con las empresas de producción siderúrgica y minera en el área de influencia que permita generar sinergias para el desarrollo de programas de gestión de residuos y producción limpia.			X								
5. Concesionar el Puerto de Chimbote para ser administrado por el sector privado, manteniendo relaciones con la comunidad y tomando en cuenta sus intereses en la zona de influencia.	X										
6. Comprar una grúa pórtico y ampliar el muelle para la descarga de contenedores, para la exportación de harina de pescado.	X										
7. Desarrollar el servicio portuario, a través de inversión privada y modernización del mismo a través de la formación de un Concejo de la Calidad que proponga mejoras técnicas y que permita ofrecer mayores puestos de trabajo a la población de la región Áncash.				X							
8. Captar inversión privada de empresas especializadas en carga de transporte en contenedores, para construir un puerto privado que permita el desarrollo portuario de la región.								X			
9. Firmar un convenio con el proyecto Chincas para incentivar la exportación de sus productos a través del Puerto de Chimbote.										X	
10. Implementación de una vía férrea que enlace las zonas agroindustriales y mineras con la IIRSA Norte y el Puerto, lo que permitirá la generación de empleo y desarrollo de las comunidades.											
Estrategias de Contingencia											
1. Renegociar contrato de concesión de SIDERPERU, que permita un ingreso mensual al Puerto de Chimbote, por uso de las instalaciones.		X									
2. Firmar un convenio con instituciones educativas y/o universidades, un centro técnico en la región de Áncash para capacitar a los jóvenes recién egresados del colegio en carreras técnicas relacionadas al trabajo portuario, lo que permitirá la inclusión social de personas de bajo recursos.											
3. Implementar un sistema de gestión integrado que contemple las normas de calidad, ambiental, salud y seguridad ocupacional para procesos <i>core</i> .						X					
4. Implementar un Sistema de Información que soporte la operación, automatización y toma de decisiones portuarias <i>core</i> del puerto.							X				
5. Crear una gerencia de marketing y comercial especializada en la búsqueda de clientes estratégicos que permitan mantener un flujo adecuado de cargas.							X				
6. Suscribir convenios de colaboración con el Gobierno Regional y Municipalidad para crear sinergias en el desarrollo de programas ambientales.				X							
7. Retornar la administración del puerto a ENAPU y/o inversión privada.	X										
8. Invertir en infraestructura portuaria a través de fajas transportadoras que permita el manejo de carga a granel de los proyectos mineros de la zona de influencia.	X										
9. Renovar a los miembros del directorio por profesionales que cuenten con experiencia portuaria comprobada de por lo menos diez años que les permita atraer inversión extranjera para la modernización de procesos e infraestructura portuaria.							X				
10. Construir el eje vial Chimbote, Huaraz, Tingo María y Pucallpa que permita incremento de carga de exportación Asia – Pacífico, a su vez permitiría la salida para los productos de origen brasileño.					X						
11. Reducir la cantidad de trabajadores en planilla del Puerto de Chimbote, de 35 empleados a 20 empleados, mediante un retiro voluntario con incentivo.											X
12. Renegociar los convenios colectivos existentes que tienen carácter indefinido, y los bonos de productividad y bonificación vacacional, que les permiten actualmente gozar de 17.5 sueldos anuales, con el fin de reducir los costos fijos.											X

Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo del Puerto de Chimbote.

Visión: En el año 2025 el Puerto de Chimbote será reconocido como un puerto *hub* de la región norte de Sudamérica, en la modalidad de carga de granel y contenedorizado, reconocido por brindar servicios portuarios competitivos que beneficien tanto a los exportadores como a los importadores, y que contribuyan al desarrollo económico de la Región de Áncash y la zona de influencia”

	OLP1. Para el 2025 crecer en infraestructura, la cual en la actualidad consta de dos muelles de 185 m de largo por 16 m de ancho y 55 m de largo por 18.5 m de ancho; a dos muelles de 500 m de largo por 30 m de ancho el primero, 250 m de largo por 30 m de ancho el segundo.	OLP2. Para el 2025 debe tenerse operativo en el muelle 1 cuatro amarraderos que permita atracar dos buques en simultaneo en comparación a los dos amarraderos con que cuenta en el 2015.	OLP3. Para el 2025 la carga contenedorizada tendrá un movimiento importante recibiendo 100,000 TEUs al año por vía marítima ya que en la actualidad dicha modalidad de carga no es movida por el puerto.	OLP4. Para el 2025 el Puerto de Chimbote debe contribuir a elevar el índice de competitividad de la región de Áncash incrementando el índice de competitividad del pilar infraestructura a 30 en comparación al valor actual de 19.47. Con el aporte de una infraestructura moderna y conectividad viales con el interior de la región.	OLP5. Para el 2025 contará con un Sistema integral de gestión de la información que permita identificar los diferentes actores de la Zona de Actividad Logística (ZAL), y que en efecto logre superar la ausencia de una adecuada gestión de información que se presentan al 2015.	OLP6. Para el 2025 se contará con certificaciones de gestión ambiental, de calidad, de seguridad y salud en el trabajo implementándose los sistemas de gestión necesarios; certificaciones con las que el Puerto de Chimbote no cuenta al 2015.
Intereses del Puerto de Chimbote						
1. Modernización de su infraestructura atrayendo inversión privada.						
2. Mejorar eficiencia operativa e incrementar la rentabilidad del puerto para ser autosostenible.						
3. Desarrollo de la comunidad portuaria de Áncash.						
4. Desarrollo de actividades económicas en la región Áncash.						
5. Presencia estratégica en la Cuenca del Pacífico						
6. Convertirse en un puerto competitivo multimodal						
7. Protección del medio ambiente y reducción de contaminantes.						
Estrategias específicas						
1. Invertir en la modernización de infraestructura y equipamiento portuario para tener la capacidad de atender embarcaciones tipo Panamax con grúas pórtico y muelles con capacidad para recibir carga contenedorizada y a granel.	X	X	X	X		X
2. Alquilar como parte de los servicios del Puerto de Chimbote, espacios para almacenamiento de las minas de carbón y que exporten sus productos a través del muelle 2.	X	X		X		X
3. Firmar un convenio con los acopiadores de las empresas agroindustriales, para invertir en cámaras frigoríficas y cumplir con los requerimientos de frío y congelado de sus productos.	X	X		X		X
4. Firmar un convenio con las empresas de producción siderúrgica y minera en el área de influencia que permita generar sinergias para el desarrollo de programas de gestión de residuos y producción limpia.				X	X	X
5. Concesionar el Puerto de Chimbote para ser administrado por el sector privado, manteniendo relaciones con la comunidad y tomando en cuenta sus intereses en la zona de influencia.	X	X		X	X	X
6. Comprar una grúa pórtico y ampliar el muelle para la descarga de contenedores, para la exportación de harina de pescado.				X		
7. Desarrollar el servicio portuario, a través de inversión privada y modernización del mismo a través de la formación de un Concejo de la Calidad que proponga mejoras técnicas y que permita ofrecer mayores puestos de trabajo a la población de la región Áncash.				X	X	
8. Captar inversión privada de empresas especializadas en carga de transporte en contenedores, para construir un puerto privado que permita el desarrollo portuario de la región.	X	X	X	X	X	
9. Firmar un convenio con el proyecto Chincas para incentivar la exportación de sus productos a través del Puerto de Chimbote.			X	X	X	X
10. Implementación de una vía férrea que enlace las zonas agroindustriales y mineras con la IIRSA Norte y el Puerto, lo que permitirá la generación de empleo y desarrollo de las comunidades.			X	X	X	



6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Tabla 53 se presentan las posibles reacciones de nuestros competidores directos ante las estrategias planteadas para el Puerto de Chimbote.

Tabla 53

Matriz de Posibilidades de los Competidores del Puerto Chimbote

Estrategia específica	Puerto del Callao	Puerto de Paita	Puerto de Salaverry
1. Invertir en la modernización de infraestructura y equipamiento portuario para tener la capacidad de atender embarcaciones tipo Panamax con grúas pórtico y muelles con capacidad para recibir carga contenedorizada y a granel.	Indiferente	Buscarían inversiones para mejorar su infraestructura	Buscarían inversiones para mejorar su infraestructura
2. Alquilar como parte de los servicios del Puerto de Chimbote, espacios para almacenamiento de las minas de carbón y que exporten sus productos a través del muelle 2.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
3. Firmar un convenio con los acopiadores de las empresas agroindustriales, para invertir en cámaras frigoríficas y cumplir con los requerimientos de frío y congelado de sus productos.	Indiferente	Buscarían firmar dichas alianzas estratégicas	Buscarían firmar dichos convenios
4. Firmar un convenio con las empresas de producción siderúrgica y minera en el área de influencia que permita generar sinergias para el desarrollo de programas de gestión de residuos y producción limpia.	Indiferente	Buscarían firmar dichas alianzas estratégicas	Buscarían firmar dichos convenios
5. Concesionar el Puerto de Chimbote para ser administrado por el sector privado, manteniendo relaciones con la comunidad y tomando en cuenta sus intereses en la zona de influencia.	Indiferente	Indiferente	Monitorearían el proceso de concesión
6. Comprar una grúa pórtico y ampliar el muelle para la descarga de contenedores, para la exportación de harina de pescado.	Indiferente	Indiferente	Mejorarían infraestructura para tener ellos esa carga
7. Desarrollar el servicio portuario, a través de inversión privada y modernización del mismo a través de la formación de un Concejo de la Calidad que proponga mejoras técnicas y que permita ofrecer mayores puestos de trabajo a la población de la región Áncash.	Continuarían con el desarrollo portuario que vienen teniendo	Continuarían con el desarrollo portuario que vienen teniendo	Buscarían inversiones para mejorar su infraestructura
8. Captar inversión privada de empresas especializadas en carga de transporte en contenedores, para construir un puerto privado que permita el desarrollo portuario de la región.	Indiferente	Buscarían inversiones para mejorar su infraestructura	Buscarían inversiones para mejorar su infraestructura
9. Firmar un convenio con el proyecto Chinescas para incentivar la exportación de sus productos a través del Puerto de Chimbote.	Indiferente	Buscarían firmar dichas alianzas estratégicas	Buscarían firmar dichos convenios
10. Implementación de una vía férrea que enlace las zonas agroindustriales y mineras con la IIRSA Norte y el Puerto, lo que permitirá la generación de empleo y desarrollo de las comunidades.	Interés por desarrollo de vías férreas, propondrían tener un desarrollo ferroviario que potencie sus operaciones	Interés por desarrollo de vías férreas, propondrían tener un desarrollo ferroviario que potencie sus operaciones	Interés por desarrollo de vías férreas, propondrían tener un desarrollo ferroviario que potencie sus operaciones

Esta matriz permite confrontar las estrategias retenidas y las posibilidades existentes de los competidores, sustitutos o entrantes; con la finalidad de mejorar la implementación de las estrategias, dado que permite evaluar posibles reacciones de estos, como de los aliados o socios estratégicos; quienes probablemente reaccionarán a raíz de la implementación de las estrategias (D'Alessio, 2014).

6.13 Conclusiones

Al inicio del presente capítulo se formularon las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, y MGE, se plantearon 22 estrategias. En la siguiente etapa, se aplicaron las matrices filtro MDE, MCPE, MR y ME resultando diez estrategias retenidas. Por tanto, tenemos once estrategias de contingencia. Los tipos de estrategias que cuentan con mayor frecuencia, son la estrategia interna *rightsizing* como la modernización de la infraestructura y equipamiento portuario, la concesión del Puerto, la compra de grúa pórtico y la ampliación del muelle. A su vez la estrategia externa de diversificación concéntrica, en su modalidad de alianza estratégica como realizar alianzas estratégicas con acopiadores de las empresas agroindustriales, empresas de producción siderúrgica y minería; así como el alquiler de espacios para almacenamiento de minas de carbón.

Todas las estrategias retenidas se encuentran alineadas para el logro de los objetivos a largo plazo, a su vez estos se encuentran alineadas a la visión.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En los capítulos anteriores se elaboró el Plan estratégico del Puerto de Chimbote, en este capítulo se debe definir de manera específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida. Implementar la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados.

Para lograr los Objetivos de Largo Plazo (OLP) se deberá definir cada Objetivo de Corto Plazo (OCP), así como las políticas que marcaran los límites de acción gerencial que acotan la implementación de las estrategias retenidas.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se busca lograr los objetivos de largo plazo con cada estrategia. Para el planteamiento de los objetivos de corto plazo, se ha tenido en cuenta que estos se encuentren alineados dentro de la perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva interna y perspectiva de formación y aprendizaje para plantear los indicadores de gestión que nos ayudaran a monitorear su implementación.

Los objetivos de corto plazo fueron relacionados con cada uno de los objetivos de largo plazo, los cuales se muestran en las Tablas 54, 55 y 56.

7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Es trascendental plantear de manera clara la totalidad de recursos necesarios para lograr cada objetivo de corto plazo; por lo que, las asignaciones de dichos recursos han sido establecidos considerando las siete M's descritas por D'Alessio (2014) y que representan los materiales, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda; los cuales se presenta en las Tablas 57, 58, 59, 60 y 61.

Tabla 54

Objetivos de corto plazo identificados por los Objetivos de Largo Plazo 1, 2 y 3

Objetivo de Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo
<p>OLP1. Para el 2025 crecer en infraestructura, la cual en la actualidad consta de dos muelles de 185 m de largo por 16 m de ancho y 55 m de largo por 18.5 m de ancho; a dos muelles de 500 m de largo por 30 m de ancho el primero, 250 m de largo por 30 m de ancho el segundo.</p>	OCP1.1 Culminar el proceso de concesión del Puerto de Chimbote en coordinación con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones y PROINVERSION en diciembre de 2016.
	OCP1.2 Ampliar el muelle 1 a dimensiones de 500 m de largo por 30 m de ancho en diciembre de 2018.
	OCP1.3 Culminar la ampliación del muelle 2 a dimensiones de 250 m de largo por 30 m de ancho en diciembre de 2020.
	OCP1.4 Lograr ingresos por 32 millones de soles en el año culminado en diciembre de 2025 que genere superávit financiero que represente por lo menos el 14% de las ventas.
	OCP1.5 Lograr un ROA positivo de 12% en el periodo culminado en diciembre del 2025.
<p>OLP2. Para el 2025 debe tenerse operativo en el muelle 1 cuatro amarraderos que permita atracar dos buques en simultaneo en comparación a los dos amarraderos con que cuenta en el 2015.</p>	OCP2.1 Culminar el proceso de concesión del Puerto de Chimbote en coordinación con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones y PROINVERSION en diciembre de 2016.
	OCP2.2 Concluir implementación de tercer amarradero en el muelle 1 ampliado en diciembre de 2019.
	OCP2.3 Culminar implementación del cuarto amarradero en el muelle 1 ampliado en agosto de 2020.
	OCP2.4 Lograr ingresos por 32 millones de soles en el año culminado en diciembre de 2025 que genere superávit financiero que represente por lo menos el 14% de las ventas.
	OCP2.5 Lograr un ROA positivo de 12% en el periodo culminado en diciembre del 2025.
<p>OLP3. Para el 2025 la carga contenedorizada tendrá un movimiento importante recibándose 100,000 TEUS al año por vía marítima ya que en la actualidad dicha modalidad de carga no es movida por el puerto.</p>	OCP3.1 Ampliar el muelle 1 a dimensiones de 500 m de largo por 30 m de ancho en diciembre de 2018.
	OCP3.2 Concluir implementación de tercer amarradero en el muelle 1 ampliado en diciembre de 2019.
	OCP3.3 Culminar construcción de zona de almacenaje para contenedores de 10,000 m ² en diciembre de 2019.
	OCP3.4 Suscribir convenio con acopiadores agroindustriales para implementación de cámaras frigoríficas en el Puerto, en diciembre de 2019.
	OCP3.5 Culminar el proceso de concesión de una línea férrea que una las zonas agroindustriales y mineras, al Puerto de Chimbote, en coordinación con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones y PROINVERSION, en diciembre de 2019.
	OCP3.6 Comprar e instalar una grúa pórtico de 100 tn de capacidad de carga en diciembre de 2020.
	OCP3.7 Culminar la ampliación del muelle 2 a dimensiones de 250 m de largo por 30 m de ancho en diciembre de 2020.
	OCP3.8 Culminar implementación del cuarto amarradero en el muelle 1 ampliado en agosto de 2020.
	OCP3.9 Construir zona de almacenaje para contenedores de 25,000 m ² en diciembre de 2021.
	OCP3.10 Suscribir convenio con el proyecto Chincas para que en enero del 2022 inicie la exportación de sus productos a través del Puerto de Chimbote.
	OCP3.11 Comprar e instalar una grúa móvil tipo Gottwald de 50 tn de capacidad y 240 tn de peso propio en diciembre de 2023
	OCP3.12 Culminar construcción de zona de almacenaje para contenedores de 40,000 m ² en diciembre de 2024.

Tabla 55

Objetivos de corto plazo identificados por los Objetivos de Largo Plazo 3 y 4

Objetivo de Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo
<p>OLP3. Para el 2025 la carga contenedorizada tendrá un movimiento importante recibándose 100,000 TEUS al año por vía marítima ya que en la actualidad dicha modalidad de carga no es movida por el puerto.</p>	<p>OCP3.13 Lograr ingresos por 9 millones de soles en el año culminado en diciembre de 2021 que genere superávit financiero que represente por lo menos el 10% de las ventas. OCP3.14 Lograr ingresos por 32 millones de soles en el año culminado en diciembre de 2025 que genere superávit financiero que represente por lo menos el 14% de las ventas. OCP3.15 Lograr un ROA positivo de 10% en el periodo culminado en diciembre del 2021. OCP3.16 Lograr un ROA positivo de 12% en el periodo culminado en diciembre del 2025.</p>
<p>OLP4. Para el 2025 el Puerto de Chimbote debe contribuir a elevar el índice de competitividad de la región de Áncash incrementando el índice de competitividad del pilar infraestructura a 30 en comparación al valor actual de 19.47. Con el aporte de una infraestructura moderna y conectividad viales con el interior de la región.</p>	<p>OCP4.1 Ampliar el muelle 1 a dimensiones de 500 m de largo por 30 m de ancho en diciembre de 2018. OCP4.2 Instalar 1,200 m de tubería y cuatro tanques de 250 mil galones de capacidad para traslado y almacenamiento de carga líquida en el muelle 1 en diciembre de 2019. OCP4.3 Concluir implementación de tercer amarradero en el muelle 1 ampliado en diciembre de 2019. OCP4.4 Culminar construcción de zona de almacenaje para contenedores de 10,000 m² en diciembre de 2019. OCP4.5 Culminar el proceso de concesión de una línea férrea que una las zonas agroindustriales y mineras, al Puerto de Chimbote, en coordinación con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones y PROINVERSION, en diciembre de 2019. OCP4.6 Comprar e instalar una grúa pórtico de 100 tn de capacidad de carga en diciembre de 2020. OCP4.7 Culminar la ampliación del muelle 2 a dimensiones de 250 m de largo por 30 m de ancho en diciembre de 2020. OCP4.8 Culminar implementación del cuarto amarradero en el muelle 1 ampliado en agosto de 2020. OCP4.9 Culminar construcción zona de almacenaje para contenedores de 25,000 m² para diciembre de 2021. OCP4.10 Comprar e instalar una grúa móvil tipo Gottwald de 50 tn de capacidad y 240 tn de peso propio en diciembre de 2023. OCP4.11 Culminar construcción de zona de almacenaje para contenedores de 40,000 m² en diciembre de 2024. OCP4.12 Lograr ingresos por 32 millones de soles en el año culminado en diciembre de 2025 que genere superávit financiero que represente por lo menos el 14% de las ventas. OCP4.13 Lograr un ROA positivo de 12% en el periodo culminado en diciembre del 2025.</p>

Tabla 56

Objetivos de corto plazo identificados por los Objetivos de Largo Plazo 5 y 6

Objetivo de Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo
<p>O LP5. Para el 2025 contará con un Sistema integral de gestión de la información que permita identificar los diferentes actores de la Zona de Actividad Logística (ZAL), y que en efecto logre superar la ausencia de una adecuada gestión de información que se presentan al 2015.</p>	<p>OCP5.1 Reforzar edificaciones físicas, implementar instalaciones en cumplimiento con estándares TIA-589 y equipamiento de cómputo para cada punto de recopilación y procesamiento de información, en diciembre de 2017.</p>
	<p>OCP5.2 Implementar un sistema redundante ininterrumpido de distribución de energía y control HVAC en cumplimiento con TIA-942 y NFPA 75, integrado con sistemas de control y monitoreo, en julio de 2018.</p>
	<p>OCP5.3 Implementar un sistema unificado de comunicación interna, dos enlaces digitales dedicados redundantes, comunicación móvil y satelital, en setiembre de 2018.</p>
	<p>OCP5.4 Integración y procesamiento de los sistemas de información de la Autoridad Portuaria Nacional, SENAMHI y del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones en diciembre de 2018.</p>
	<p>OCP5.5 Implementar los módulos de control de acceso, gestión de servicios portuarios y de reclamos/solicitudes en plataformas basadas en la nube, en diciembre de 2019.</p>
	<p>OCP5.6 Implementación los módulos de gestión de administración y soporte en plataformas basadas en la nube, en diciembre de 2020.</p>
	<p>OCP5.7 Implementar los módulos de procesamiento analítico y <i>big data</i> en plataformas basadas en la nube, en julio de 2021.</p>
	<p>OCP5.8 Implementar un sistema de información geográfico portuario, en diciembre de 2021.</p>
	<p>OCP5.9 Integración con los sistemas inteligentes de transporte a culminar en el mes de diciembre de 2023.</p>
	<p>OCP5.10 Lograr ingresos por 32 millones de soles en el año culminado en diciembre de 2025 que genere superávit financiero que represente por lo menos el 14% de las ventas.</p>
	<p>OCP5.11 Lograr un ROA positivo de 12% en el periodo culminado en diciembre del 2025.</p>
<p>O LP6. Para el 2025 se contará con certificaciones de gestión ambiental, de calidad, de seguridad y salud en el trabajo implementándose los sistemas de gestión necesarios; certificaciones con las que el Puerto de Chimbote no cuenta al 2015.</p>	<p>OCP6.1 Identificar y mejorar los procesos para los servicios portuarios de carga, en diciembre de 2016.</p>
	<p>OCP6.2 Implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en ISO 9001:2015, a diciembre de 2017.</p>
	<p>OCP6.3 Obtener la certificación ISO 9001:2015 para los servicios portuarios de carga, en julio de 2018.</p>
	<p>OCP6.4 Implementar un Sistema de Gestión de Ambiental basado en ISO 14001:2015, en diciembre de 2019.</p>
	<p>OCP6.5 Obtener la certificación ISO 14001:2015 para los servicios portuarios de carga y recertificar ISO 9001, en diciembre de 2020.</p>
	<p>OCP6.6 Implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional basado en ISO 45001:2016, en diciembre de 2021.</p>
	<p>OCP6.7 Obtener la certificación ISO 45001:2016 para los servicios portuarios de carga y recertificar ISO 45001, en diciembre de 2022.</p>
	<p>OCP6.8 Implementar un Sistema Integrado de Gestión basado en la trinorma: ISO 9001, 14001 y 45001, en diciembre de 2023.</p>
	<p>OCP6.9 Ampliar el alcance del Sistema Integrado de Gestión a los servicios portuarios de carga contenedorizada, en diciembre de 2024.</p>
	<p>OCP6.10 Obtener la certificación en la trinorma: ISO 9001, 14001 y 45001 para los servicios portuarios de carga contenedorizada y granel líquido, en diciembre de 2025.</p>

Recursos

Objetivo de corto plazo	Materiales	Mano de Obra	Maquinarias	Métodos	Medio ambiente	Mentalidad	Moneda USD
OCP1.1 Culminar el proceso de concesión del Puerto de Chimbote en coordinación con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones y PROINVERSION en diciembre de 2016.	Equipos de cómputo, internet, oficina.	Especialista en licitaciones - concesiones y equipo evaluador.	Ninguna.	Convocatoria para concesión del puerto.	Trabajo sistemático, con fechas y plazos pactados tanto para la convocatoria, como durante la ejecución del servicio.	Atención al detalle, análisis, calidad de servicio.	88,740,000
OCP1.2 Ampliar el muelle 1 a dimensiones de 500 m de largo por 30 m de ancho en diciembre de 2018.	Pilotes, arrostamientos, vigas, lozas, hormigón.	Se terciarizará la mano de obra con una empresa especializada.	Grúa HP de capacidad de carga 36.20 tn, martillo DELMAG D22 de doble acción.	Topografía y batimetría, Estudio de suelos; estudio de Condiciones del mar - oleaje, Condiciones de clima, Condiciones sísmicas. Diseño de estructuras.	Trabajo secuencial, en equipo, verticalidad, reglamentado, seguridad.	Productividad, manejo del tiempo, reglas técnicas de construcción.	13,440,000
OCP1.3 Culminar la ampliación del muelle 2 a dimensiones de 250 m de largo por 30 m de ancho en diciembre de 2020.	Pilotes, arrostamientos, vigas, lozas, hormigón.	Se terciarizará la mano de obra con una empresa especializada.	Grúa HP de capacidad de carga 36.20 tn, martillo DELMAG D22 de doble acción.	Topografía y batimetría, Estudio de suelos; estudio de Condiciones del mar - oleaje, Condiciones de clima, Condiciones sísmicas. Diseño de estructuras.	Trabajo secuencial, en equipo, verticalidad, reglamentado, seguridad.	Productividad, manejo del tiempo, reglas técnicas de construcción.	6,720,000
OCP1.4 Lograr ingresos por 32 millones de soles en el año culminado en diciembre de 2025 que genere superávit financiero que represente por lo menos el 14% de las ventas.	Muelles ampliados y patios de almacenaje de contenedores ampliados.	Personal calificado en planilla y funcionalidad de personal de las empresas de la comunidad portuaria de la Región.	Grúa pórtico y grúa móvil. Máquinas de computación para trabajo administrativo, operativo y comercial.	Estándares de calidad de servicio de la industria y avalado por las certificaciones internacionales.	Trabajo comercial dinámico. Trabajo administrativo y operativo en equipo. Comunicación abierta.	Búsqueda activa de oportunidades comerciales. Aprovechamiento máximo de infraestructura y equipamiento implementados.	-
OCP1.5 Lograr un ROA positivo de 12% en el periodo culminado en diciembre del 2025.	Muelles ampliados y patios de almacenaje de contenedores ampliados.	Personal calificado en planilla y funcionalidad de personal de las empresas de la comunidad portuaria de la Región.	Grúa pórtico y grúa móvil. Máquinas de computación para trabajo administrativo, operativo y comercial.	Estándares de calidad de servicio de la industria y avalado por las certificaciones internacionales.	Trabajo comercial dinámico. Trabajo administrativo y operativo en equipo. Comunicación abierta.	Búsqueda activa de oportunidades comerciales. Aprovechamiento máximo de infraestructura y equipamiento implementados.	-
OCP2.1 Culminar el proceso de concesión del Puerto de Chimbote en coordinación con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones y PROINVERSION en diciembre de 2016.	Equipos de cómputo, internet, oficina.	Especialista en licitaciones - concesiones y equipo evaluador.	Ninguna.	Convocatoria para concesión del puerto.	Trabajo sistemático, con fechas y plazos pactados tanto para la convocatoria, como durante la ejecución del servicio.	Atención al detalle, análisis, calidad de servicio.	88,740,000
OCP2.2 Concluir implementación de tercer amarradero en el muelle 1 ampliado en diciembre de 2019.	Fierro fundido	Se terciarizará la mano de obra con una empresa especializada.	Excavadoras, máquina de soldar.	Soldadura especializada	Trabajo sistemático, con fechas y plazos pactados tanto para la convocatoria, como durante la ejecución del servicio.	Productividad, manejo del tiempo, reglas técnicas de construcción.	16,560,000
OCP2.3 Culminar implementación del cuarto amarradero en el muelle 1 ampliado en agosto de 2020.	Fierro fundido	Se terciarizará la mano de obra con una empresa especializada.	Máquina de soldar.	Soldadura especializada	Trabajo secuencial, en equipo, verticalidad, reglamentado, seguridad.	Productividad, manejo del tiempo, reglas técnicas de construcción.	100,000
OCP2.4 Lograr ingresos por 32 millones de soles en el año culminado en diciembre de 2025 que genere superávit financiero que represente por lo menos el 14% de las ventas.	Muelles ampliados y patios de almacenaje de contenedores ampliados.	Personal calificado en planilla y funcionalidad de personal de las empresas de la comunidad portuaria de la Región.	Grúa pórtico y grúa móvil. Máquinas de computación para trabajo administrativo, operativo y comercial.	Estándares de calidad de servicio de la industria y avalado por las certificaciones internacionales.	Trabajo comercial dinámico. Trabajo administrativo y operativo en equipo. Comunicación abierta.	Búsqueda activa de oportunidades comerciales. Aprovechamiento máximo de infraestructura y equipamiento implementados.	-
OCP2.5 Lograr un ROA positivo de 12% en el periodo culminado en diciembre del 2025.	Muelles ampliados y patios de almacenaje de contenedores ampliados.	Personal calificado en planilla y funcionalidad de personal de las empresas de la comunidad portuaria de la Región.	Grúa pórtico y grúa móvil. Máquinas de computación para trabajo administrativo, operativo y comercial.	Estándares de calidad de servicio de la industria y avalado por las certificaciones internacionales.	Trabajo comercial dinámico. Trabajo administrativo y operativo en equipo. Comunicación abierta.	Búsqueda activa de oportunidades comerciales. Aprovechamiento máximo de infraestructura y equipamiento implementados.	-
OCP3.1 Ampliar el muelle 1 a dimensiones de 500 m de largo por 30 m de ancho en diciembre de 2018.	Pilotes, arrostamientos, vigas, lozas, hormigón.	Se terciarizará la mano de obra con una empresa especializada.	Grúa HP de capacidad de carga 36.20 tn, martillo DELMAG D22 de doble acción.	Topografía y batimetría, Estudio de suelos; estudio de Condiciones del mar - oleaje, Condiciones de clima, Condiciones sísmicas. Diseño de estructuras.	Trabajo secuencial, en equipo, verticalidad, reglamentado, seguridad.	Productividad, manejo del tiempo, reglas técnicas de construcción.	13,440,000
OCP3.2 Concluir implementación de tercer amarradero en el muelle 1 ampliado en diciembre de 2019.	Fierro fundido	Se terciarizará la mano de obra con una empresa especializada.	Excavadoras, máquina de soldar.	Soldadura especializada	Trabajo sistemático, con fechas y plazos pactados tanto para la convocatoria, como durante la ejecución del servicio.	Productividad, manejo del tiempo, reglas técnicas de construcción.	16,560,000
OCP3.3 Culminar construcción de zona de almacenaje para contenedores de 10.000 m ² en diciembre de 2019.	Terrenos, grava, pavimento	Se terciarizará la mano de obra con una empresa especializada.	Pavimentadora, rodillo de doble Rola	Método de construcción civil.	Trabajo secuencial, en equipo, verticalidad, reglamentado, seguridad.	Productividad, manejo del tiempo, reglas técnicas de construcción.	2,285,973

Objetivo de corto plazo	Recursos						Moneda USD
	Materiales	Mano de Obra	Maquinarias	Métodos	Medio ambiente	Mentalidad	
OCP3.4 Suscribir convenio con acopiadores agroindustriales para implementación de cámaras frigoríficas en el Puerto, en diciembre de 2019.	Material de oficina. Espacio disponible para negociaciones y exposición de propuesta.	Representante de acopiadores de la Región y Gerente General del asesor legal contratado para elaboración de Convenios en el marco legal aplicable.	Laptop y proyector para elaboración de documentos y exposición de ideas. Cámaras frigoríficas especializadas para congelado de productos agrícolas.	Estándares de negociación para definir las condiciones de convenio.	Apertura de comunicación a todo nivel, horizontalidad y flexibilidad para definir condiciones de convenio.	Búsqueda de beneficios y desarrollo mutuo, disponibilidad de escucha y aporte de ideas.	3,500
OCP3.5 Culminar el proceso de concesión de una línea férrea que una las zonas agroindustriales y mineras, al Puerto de Chimbote, en coordinación con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones y PROINVERSION, en diciembre de 2019.	Equipos de cómputo, internet, oficina.	Especialista en licitaciones - concesiones y equipo evaluador.	Ninguna.	Convocatoria para concesión del puerto.	Trabajo sistemático, con fechas y plazos pactados tanto para la convocatoria, como durante la ejecución del servicio.	Atención al detalle, análisis, calidad de servicio.	48,500,000
OCP3.6 Comprar e instalar una grúa pórtico de 100 tn de capacidad de carga en diciembre de 2020.	Equipos de cómputo, internet, oficina, presupuesto.	Se tercerizará la mano de obra con una empresa especializada.	Grúa pórtico de 100 tn de capacidad de carga y maquinaria para instalación.	Concurso de adquisición e instalación con empresas especialistas en el rubro.	Trabajo sistemático, con fechas y plazos pactados tanto para la convocatoria, como durante la ejecución del servicio.	Atención al detalle, análisis, calidad de servicio.	10,000,000
OCP3.7 Culminar la ampliación del muelle 2 a dimensiones de 250 m de largo por 30 m de ancho en diciembre de 2020.	Pilotes, arrostamientos, vigas, lozas, hormigón.	Se tercerizará la mano de obra con una empresa especializada.	Grúa HP de capacidad de carga 36,20 tn, martillo DELMAG D22 de doble acción.	Topografía y batimetría, Estudio de suelos; estudio de Condiciones del mar - oleaje, Condiciones de clima, Condiciones sísmicas. Diseño de estructuras.	Trabajo secuencial, en equipo, verticalidad, reglamentado, seguridad.	Productividad, manejo del tiempo, reglas técnicas de construcción.	5,000,000
OCP3.8 Culminar implementación del cuarto amarradero en el muelle 1 ampliado en agosto de 2020.	Fierro fundido	Se tercerizará la mano de obra con una empresa especializada.	Máquina de soldar.	Soldadura especializada	Trabajo secuencial, en equipo, verticalidad, reglamentado, seguridad.	Productividad, manejo del tiempo, reglas técnicas de construcción.	100,000
OCP3.9 Construir zona de almacenaje para contenedores de 25,000 m ² en diciembre de 2021.	Terrenos, grava, pavimento	Se tercerizará la mano de obra con una empresa especializada.	Pavimentadora, rodillo de doble Rola	Método de construcción civil.	Trabajo secuencial, en equipo, verticalidad, reglamentado, seguridad.	Productividad, manejo del tiempo, reglas técnicas de construcción.	2,285,973
OCP3.10 Suscribir convenio con el proyecto Chincas para que en enero del 2022 inicie la exportación de sus productos a través del Puerto de Chimbote.	Material de oficina. Espacio disponible para negociaciones y exposición de propuesta.	Representante de acopiadores de la Región y Gerente General del asesor legal contratado para elaboración de Convenios en el marco legal aplicable. Especialista en compras de maquinarias para puertos, a su vez para el servicio de instalación se tercerizará la mano de obra con una empresa especializada.	Laptop y proyector para elaboración de documentos y exposición de ideas.	Estándares de negociación para definir las condiciones de convenio.	Apertura de comunicación a todo nivel, horizontalidad y flexibilidad para definir condiciones de convenio.	Búsqueda de beneficios y desarrollo mutuo, disponibilidad de escucha y aporte de ideas.	3,500
OCP3.11 Comprar e instalar una grúa móvil tipo Gottwald de 50 tn de capacidad y 240 tn de peso propio en diciembre de 2023	Equipos de cómputo, internet, oficina, presupuesto.	Se tercerizará la mano de obra con una empresa especializada.	Grúa móvil Gottwald de 50 tn y maquinaria para instalación.	Concurso de adquisición e instalación con empresas especialistas en el rubro.	Trabajo sistemático, con fechas y plazos pactados tanto para la convocatoria, como durante la ejecución del servicio.	Atención al detalle, análisis, calidad de servicio.	4,125,000
OCP3.12 Culminar construcción de zona de almacenaje para contenedores de 40,000 m ² en diciembre de 2024.	Terrenos, grava, pavimento	Se tercerizará la mano de obra con una empresa especializada.	Pavimentadora, rodillo de doble Rola	Método de construcción civil.	Trabajo secuencial, en equipo, verticalidad, reglamentado, seguridad.	Productividad, manejo del tiempo, reglas técnicas de construcción.	2,285,973
OCP3.13 Lograr ingresos por 9 millones de soles en el año culminado en diciembre de 2021 que genere superávit financiero que represente por lo menos el 10% de las ventas.	Muelles ampliados y patios de almacenaje de contenedores ampliados. Amarraderos implementados.	Personal calificado en planilla y funcionalidad de personal de las empresas de la comunidad portuaria de la Región.	Grúa pórtico y grúa móvil. Máquinas de computación para trabajo administrativo, operativo y comercial.	Estándares de calidad de servicio de la industria y avalado por las certificaciones internacionales. Red activa con Zona de Actividad Logística.	Trabajo comercial dinámico. Trabajo administrativo y operativo en equipo. Comunicación abierta.	Búsqueda activa de oportunidades comerciales. Aprovechamiento máximo de infraestructura y equipamiento implementados.	-
OCP3.14 Lograr ingresos por 32 millones de soles en el año culminado en diciembre de 2025 que genere superávit financiero que represente por lo menos el 14% de las ventas.	Muelles ampliados y patios de almacenaje de contenedores ampliados.	Personal calificado en planilla y funcionalidad de personal de las empresas de la comunidad portuaria de la Región.	Grúa pórtico y grúa móvil. Máquinas de computación para trabajo administrativo, operativo y comercial.	Estándares de calidad de servicio de la industria y avalado por las certificaciones internacionales.	Trabajo comercial dinámico. Trabajo administrativo y operativo en equipo. Comunicación abierta.	Búsqueda activa de oportunidades comerciales. Aprovechamiento máximo de infraestructura y equipamiento implementados.	-
OCP3.15 Lograr un ROA positivo de 10% en el periodo culminado en diciembre del 2021.	Muelles ampliados y patios de almacenaje de contenedores ampliados.	Personal calificado en planilla y funcionalidad de personal de las empresas de la comunidad portuaria de la Región.	Grúa pórtico y grúa móvil. Máquinas de computación para trabajo administrativo, operativo y comercial.	Estándares de calidad de servicio de la industria y avalado por las certificaciones internacionales.	Trabajo comercial dinámico. Trabajo administrativo y operativo en equipo. Comunicación abierta.	Búsqueda activa de oportunidades comerciales. Aprovechamiento máximo de infraestructura y equipamiento implementados.	-
OCP3.16 Lograr un ROA positivo de 12% en el periodo culminado en diciembre del 2025.	Muelles ampliados y patios de almacenaje de contenedores ampliados.	Personal calificado en planilla y funcionalidad de personal de las empresas de la comunidad portuaria de la Región.	Grúa pórtico y grúa móvil. Máquinas de computación para trabajo administrativo, operativo y comercial.	Estándares de calidad de servicio de la industria y avalado por las certificaciones internacionales.	Trabajo comercial dinámico. Trabajo administrativo y operativo en equipo. Comunicación abierta.	Búsqueda activa de oportunidades comerciales. Aprovechamiento máximo de infraestructura y equipamiento implementados.	-

Objetivo de corto plazo	Recursos						
	Materiales	Mano de Obra	Maquinarias	Métodos	Medio ambiente	Mentalidad	Moneda USD
OCP4.1 Ampliar el muelle 1 a dimensiones de 500 m de largo por 30 m de ancho en diciembre de 2018.	Pilotes, arrostamientos, vigas, lozas, hormigón.	Se terciarizará la mano de obra con una empresa especializada.	Grúa HP de capacidad de carga 36.20 tn, martillo DELMAG D22 de doble acción.	Topografía y batimetría, Estudio de suelos; estudio de Condiciones del mar - oleaje, Condiciones de clima, Condiciones sísmicas. Diseño de estructuras.	Trabajo secuencial, en equipo, verticalidad, reglamentado, seguridad.	Productividad, manejo del tiempo, reglas técnicas de construcción.	13,440,000
OCP4.2 Instalar 1,200 m de tubería y cuatro tanques de 250 mil galones de capacidad para traslado y almacenamiento de carga líquida en el muelle 1 en diciembre de 2019.	Tuberías y accesorios, tanques, cemento y demás materiales para pavimentación de la zona.	Se tercerizará la mano de obra con una empresa especializada.	Maquinaria especializada para la instalación de tuberías (<i>pipeliners</i>) y tanques.	Concurso de adquisición e instalación con empresas especialistas en el rubro.	Trabajo sistemático, con fechas y plazos pactados tanto para la convocatoria, como durante la ejecución del servicio.	Atención al detalle, análisis, calidad de servicio.	500,000
OCP4.3 Concluir implementación de tercer amarradero en el muelle 1 ampliado en diciembre de 2019.	Fierro fundido	Se tercerizará la mano de obra con una empresa especializada.	Excavadoras, máquina de soldar.	Soldadura especializada	Trabajo sistemático, con fechas y plazos pactados tanto para la convocatoria, como durante la ejecución del servicio.	Productividad, manejo del tiempo, reglas técnicas de construcción.	16,560,000
OCP4.4 Culminar construcción de zona de almacenaje para contenedores de 10,000 m ² en diciembre de 2019.	Terrenos, grava, pavimento	Se terciarizará la mano de obra con una empresa especializada.	Pavimentadora, rodillo de doble Rola	Método de construcción civil.	Trabajo secuencial, en equipo, verticalidad, reglamentado, seguridad.	Productividad, manejo del tiempo, reglas técnicas de construcción.	2,285,973
OCP4.5 Culminar el proceso de concesión de una línea férrea que una las zonas agroindustriales y mineras, al Puerto de Chimbote, en coordinación con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones y PROINVERSION, en diciembre de 2019.	Equipos de cómputo, internet, oficina.	Especialista en licitaciones - concesiones y equipo evaluador.	Ninguna.	Convocatoria para concesión del puerto.	Trabajo sistemático, con fechas y plazos pactados tanto para la convocatoria, como durante la ejecución del servicio.	Atención al detalle, análisis, calidad de servicio.	48,500,000
OCP4.6 Comprar e instalar una grúa pórtico de 100 tn de capacidad de carga en diciembre de 2020.	Equipos de cómputo, internet, oficina, presupuesto.	Se tercerizará la mano de obra con una empresa especializada.	Grúa pórtico de 100 tn de capacidad de carga y maquinaria para instalación.	Concurso de adquisición e instalación con empresas especialistas en el rubro.	Trabajo sistemático, con fechas y plazos pactados tanto para la convocatoria, como durante la ejecución del servicio.	Atención al detalle, análisis, calidad de servicio.	10,000,000
OCP4.7 Culminar la ampliación del muelle 2 a dimensiones de 250 m de largo por 30 m de ancho en diciembre de 2020.	Pilotes, arrostamientos, vigas, lozas, hormigón.	Se terciarizará la mano de obra con una empresa especializada.	Grúa HP de capacidad de carga 36.20 tn, martillo DELMAG D22 de doble acción.	Topografía y batimetría, Estudio de suelos; estudio de Condiciones del mar - oleaje, Condiciones de clima, Condiciones sísmicas. Diseño de estructuras.	Trabajo secuencial, en equipo, verticalidad, reglamentado, seguridad.	Productividad, manejo del tiempo, reglas técnicas de construcción.	5,000,000
OCP4.8 Culminar implementación del cuarto amarradero en el muelle 1 ampliado en agosto de 2020.	Fierro fundido	Se terciarizará la mano de obra con una empresa especializada.	Máquina de soldar.	Soldadura especializada	Trabajo secuencial, en equipo, verticalidad, reglamentado, seguridad.	Productividad, manejo del tiempo, reglas técnicas de construcción.	100,000
OCP4.9 Culminar construcción zona de almacenaje para contenedores de 25,000 m ² para diciembre de 2021.	Terrenos, grava, pavimento	Se terciarizará la mano de obra con una empresa especializada.	Pavimentadora, rodillo de doble Rola	Método de construcción civil.	Trabajo secuencial, en equipo, verticalidad, reglamentado, seguridad.	Productividad, manejo del tiempo, reglas técnicas de construcción.	2,285,973
OCP4.10 Comprar e instalar una grúa móvil tipo Gottwald de 50 tn de capacidad y 240 tn de peso propio en diciembre de 2023.	Equipos de cómputo, internet, oficina, presupuesto.	Especialista en compras de maquinarias para puertos, a su vez para el servicio de instalación se tercerizará la mano de obra con una empresa especializada.	Grúa móvil Gottwald de 50 tn y maquinaria para instalación.	Concurso de adquisición e instalación con empresas especialistas en el rubro.	Trabajo sistemático, con fechas y plazos pactados tanto para la convocatoria, como durante la ejecución del servicio.	Atención al detalle, análisis, calidad de servicio.	4,125,000
OCP4.11 Culminar construcción de zona de almacenaje para contenedores de 40,000 m ² en diciembre de 2024.	Terrenos, grava, pavimento	Se terciarizará la mano de obra con una empresa especializada.	Pavimentadora, rodillo de doble Rola	Método de construcción civil.	Trabajo secuencial, en equipo, verticalidad, reglamentado, seguridad.	Productividad, manejo del tiempo, reglas técnicas de construcción.	2,285,973
OCP4.12 Lograr ingresos por 32 millones de soles en el año culminado en diciembre de 2025 que genere superávit financiero que represente por lo menos el 14% de las ventas.	Muelles ampliados y patios de almacenaje de contenedores ampliados.	Personal calificado en planilla y funcionalidad de personal de las empresas de la comunidad portuaria de la Región.	Grúa pórtico y grúa móvil. Máquinas de computación para trabajo administrativo, operativo y comercial.	Estándares de calidad de servicio de la industria y avalado por las certificaciones internacionales.	Trabajo comercial dinámico. Trabajo administrativo y operativo en equipo. Comunicación abierta.	Búsqueda activa de oportunidades comerciales. Aprovechamiento máximo de infraestructura y equipamiento implementados.	-
OCP4.13 Lograr un ROA positivo de 12% en el periodo culminado en diciembre del 2025.	Muelles ampliados y patios de almacenaje de contenedores ampliados.	Personal calificado en planilla y funcionalidad de personal de las empresas de la comunidad portuaria de la Región.	Grúa pórtico y grúa móvil. Máquinas de computación para trabajo administrativo, operativo y comercial.	Estándares de calidad de servicio de la industria y avalado por las certificaciones internacionales.	Trabajo comercial dinámico. Trabajo administrativo y operativo en equipo. Comunicación abierta.	Búsqueda activa de oportunidades comerciales. Aprovechamiento máximo de infraestructura y equipamiento implementados.	-
OCP5.1 Reforzar edificaciones físicas, implementar instalaciones en cumplimiento con estándares TIA-589 y equipamiento de cómputo para cada punto de recopilación y procesamiento de información, en diciembre de 2017.	Material de construcción para edificaciones, instalaciones y accesorios.	Ingenieros, técnicos, supervisores y obreros de la empresa de construcción contratada.	Maquinaria de obra civil operada por la empresa de construcción subcontratada.	Estándares para instalaciones, normatividad para construcciones, procedimientos de edificación.	Trabajo secuencial, en equipo, verticalidad, reglamentado, seguridad.	Productividad, manejo del tiempo, reglas técnicas de construcción.	2,000,000



Recursos

Objetivo de corto plazo	Materiales	Mano de Obra	Maquinarias	Métodos	Medio ambiente	Mentalidad	Moneda USD
OCP5.2 Implementar un sistema redundante ininterrumpido de distribución de energía y control HVAC en cumplimiento con TIA-942 y NFPA 75, integrado con sistemas de control y monitoreo, en julio de 2018.	Cableado eléctrico, tuberías, corrugados, canaletas y accesorios.	Ingenieros y técnicos de la empresa de sistemas eléctricos contratada.	Equipos de alimentación ininterrumpida, grupo electrógeno, subestación, climatización, control y monitoreo	Estándares para sistemas eléctricos, normatividad para instalaciones de cómputo, procedimientos de instalaciones y protocolos de pruebas.	Trabajo secuencial, en equipo, verticalidad, reglamentado, seguridad.	Productividad, manejo del tiempo, calidad del servicio, reglas técnicas de tratamiento de energía eléctrica.	500,000
OCP5.3 Implementar un sistema unificado de comunicación interna, dos enlaces digitales dedicados redundantes, comunicación móvil y satelital, en setiembre de 2018.	Fibra óptica, cableado estructurado, canaletas, paneles y accesorios.	Ingenieros y técnicos de la empresa de telecomunicaciones contratada.	Equipos de cómputo, de comunicación IP del tipo LAN y WAN, móvil, inalámbrica, satelital y seguridad perimetral.	Estándares para telecomunicaciones, normatividad para ambientes de comunicación, procedimientos de instalaciones y protocolos de pruebas.	Trabajo secuencial, en equipo, verticalidad, reglamentado, seguridad.	Productividad, calidad del servicio, reglas técnicas de conectividad.	500,000
OCP5.4 Integración y procesamiento de los sistemas de información de la Autoridad Portuaria Nacional, SENAMHI y del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones en diciembre de 2018.	Fibra óptica, canaletas, paneles y accesorios.	Ingenieros y técnicos de redes y comunicaciones.	Equipos de comunicación IP del tipo WAN, inalámbrica.	Estándares para interconexiones, normatividad para ambientes de comunicación, procedimientos de conectividad y protocolos de pruebas.	Trabajo coordinado, en equipo, horizontalidad, reglamentado.	Calidad del servicio, reglas técnicas de conectividad.	100,000
OCP5.5 Implementar los módulos de control de acceso, gestión de servicios portuarios y de reclamos/solicitudes en plataformas basadas en la nube, en diciembre de 2019.	Material de oficina.	Ingenieros y desarrolladores de la empresa de software contratada.	Equipos de cómputo, plataforma de desarrollo y producción en la nube.	Estándares para desarrollo, procedimientos de desarrollo y seguridad, protocolos de pruebas.	Trabajo coordinado, en equipo, verticalidad, reglamentado.	Calidad del servicio, reglas técnicas de desarrollo.	200,000
OCP5.6 Implementación los módulos de gestión de administración y soporte en plataformas basadas en la nube, en diciembre de 2020.	Material de oficina, para proyección, reuniones y capacitaciones.	Ingenieros y desarrolladores de la empresa de software contratada.	Equipos de cómputo, plataforma de desarrollo y producción en la nube.	Estándares para desarrollo, procedimientos de desarrollo y seguridad, protocolos de pruebas.	Trabajo coordinado, en equipo, verticalidad, reglamentado.	Calidad del servicio, reglas técnicas de desarrollo.	200,000
OCP5.7 Implementar los módulos de procesamiento analítico y big data en plataformas basadas en la nube, en julio de 2021.	Material de oficina, para proyección, reuniones y capacitaciones.	Ingenieros y desarrolladores de la empresa de software contratada.	Equipos de cómputo, plataforma de desarrollo y producción en la nube.	Estándares para desarrollo, procedimientos de desarrollo y seguridad, protocolos de pruebas.	Trabajo coordinado, en equipo, verticalidad, reglamentado.	Calidad del servicio, reglas técnicas de desarrollo.	200,000
OCP5.8 Implementar un sistema de información geográfico portuario, en diciembre de 2021.	Material de oficina, para proyección, reuniones y capacitaciones.	Ingenieros y desarrolladores de la empresa de software contratada.	Equipos de cómputo, de información geográfica, plataforma para sistema de información geográfica en la nube.	Estándares para sistemas geográficos, procedimientos de interconexión y seguridad, protocolos de pruebas.	Trabajo coordinado, en equipo, verticalidad, reglamentado.	Calidad del servicio, reglas técnicas de información geográfica.	400,000
OCP5.9 Integración con los sistemas inteligentes de transporte a culminar en el mes de diciembre de 2023.	Protectores, paneles y accesorios.	Ingenieros y técnicos de redes y comunicaciones.	Equipos de comunicación y receptores de sistemas inteligentes de transporte.	Estándares para interconexiones, normatividad para ambientes de comunicación, procedimientos de conectividad y protocolos de pruebas.	Trabajo coordinado, en equipo, horizontalidad, reglamentado.	Calidad del servicio, reglas técnicas de conectividad.	100,000
OCP5.10 Lograr ingresos por 32 millones de soles en el año culminado en diciembre de 2025 que genere superávit financiero que represente por lo menos el 14% de las ventas.	Muelles ampliados y patios de almacenaje de contenedores ampliados.	Personal calificado en planilla y funcionalidad de personal de las empresas de la comunidad portuaria de la Región.	Grúa pórtico y grúa móvil. Máquinas de computación para trabajo administrativo, operativo y comercial.	Estándares de calidad de servicio de la industria y avalado por las certificaciones internacionales.	Trabajo comercial dinámico. Trabajo administrativo y operativo en equipo. Comunicación abierta.	Búsqueda activa de oportunidades comerciales. Aprovechamiento máximo de infraestructura y equipamiento implementados.	-
OCP5.11 Lograr un ROA positivo de 12% en el periodo culminado en diciembre del 2025.	Muelles ampliados y patios de almacenaje de contenedores ampliados.	Personal calificado en planilla y funcionalidad de personal de las empresas de la comunidad portuaria de la Región.	Grúa pórtico y grúa móvil. Máquinas de computación para trabajo administrativo, operativo y comercial.	Estándares de calidad de servicio de la industria y avalado por las certificaciones internacionales.	Trabajo comercial dinámico. Trabajo administrativo y operativo en equipo. Comunicación abierta.	Búsqueda activa de oportunidades comerciales. Aprovechamiento máximo de infraestructura y equipamiento implementados.	-
OCP6.1 Identificar y mejorar los procesos para los servicios portuarios de carga, en diciembre de 2016.	Material de oficina, para proyección, reuniones y capacitaciones.	Jefe de proyectos, consultores en mapeo de procesos y técnicos especializados en servicios portuarios de la empresa contratada.	Equipos de cómputo móvil, proyectores y cámaras digitales.	Estándares para mapeo de procesos, procedimientos de gestión y mejora de procesos, instructivos de diagramación.	Trabajo sistemático, en equipo, por objetivos, horarios flexibles, alta comunicación.	Calidad de servicio, manejo de tiempo, atención al detalle, innovación y aprendizaje.	100,000
OCP6.2 Implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en ISO 9001:2015, a diciembre de 2017.	Material de oficina, para proyección, reuniones y capacitaciones.	Jefe de proyectos, consultores en gestión de calidad y técnicos especializados en servicios portuarios.	Equipos de cómputo móvil, proyectores.	Estándares, políticas, manuales, procedimientos, instructivos para gestión de calidad.	Trabajo sistemático, en equipo, por objetivos, horarios flexibles, alta comunicación.	Calidad de servicio, manejo de tiempo, atención al detalle, innovación y aprendizaje.	100,000

Recursos

Objetivo de corto plazo	Materiales	Mano de Obra	Maquinarias	Métodos	Medio ambiente	Mentalidad	Moneda USD
OCP6.3 Obtener la certificación ISO 9001:2015 para los servicios portuarios de carga, en julio de 2018.	Material de oficina y reuniones.	Auditor líder en gestión de calidad y auditores especializados en servicios portuarios de la empresa certificadora.	Equipos de cómputo móvil, cámaras digitales.	Estándares, plan y procedimientos, de auditoria externa para para gestión de calidad.	Trabajo sistemático, estricto cumplimiento.	Disposición de escucha, manejo de tiempo, atención al detalle, análisis, secreto profesional.	15,000
OCP6.4 Implementar un Sistema de Gestión de Ambiental basado en ISO 14001:2015, en diciembre de 2019.	Material de oficina, para proyección, reuniones y capacitaciones.	Jefe de proyectos, consultores en gestión ambiental y técnicos especializados en servicios portuarios, auditor interno de la empresa contratada.	Equipos de cómputo móvil, proyectores.	Estándares, políticas, manuales, procedimientos, instructivos para gestión ambiental.	Trabajo sistemático, en equipo, por objetivos, horarios flexibles, alta comunicación.	Calidad de servicio, manejo de tiempo, atención al detalle, innovación y aprendizaje.	100,000
OCP6.5 Obtener la certificación ISO 14001:2015 para los servicios portuarios de carga y recertificar ISO 9001, en diciembre de 2020.	Material de oficina y reuniones.	Auditor líder en gestión ambiental y auditores especializados en servicios portuarios de la empresa certificadora.	Equipos de cómputo móvil, cámaras digitales.	Estándares, plan y procedimientos, de auditoria externa para gestión ambiental.	Trabajo sistemático, en equipo, por objetivos, horarios flexibles, alta comunicación.	Disposición de escucha, manejo de tiempo, atención al detalle, análisis, secreto profesional	15,000
OCP6.6 Implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional basado en ISO 45001:2016, en diciembre de 2021.	Material de oficina, para proyección, reuniones y capacitaciones.	Jefe de proyectos, consultores en gestión de seguridad y salud ocupacional, técnicos especializados en servicios portuarios, auditor interno de la empresa contratada.	Equipos de cómputo móvil, proyectores.	Estándares, políticas, manuales, procedimientos, instructivos para para gestión de seguridad y salud ocupacional.	Trabajo sistemático, en equipo, por objetivos, horarios flexibles, alta comunicación.	Calidad de servicio, manejo de tiempo, atención al detalle, innovación y aprendizaje.	100,000
OCP6.7 Obtener la certificación ISO 45001:2016 para los servicios portuarios de carga y recertificar ISO 45001, en diciembre de 2022.	Material de oficina y reuniones.	Auditor líder en gestión de seguridad y salud ocupacional y auditores especializados en servicios portuarios de la empresa certificadora.	Equipos de cómputo móvil, cámaras digitales.	Estándares, plan y procedimientos, de auditoria externa para gestión de seguridad y salud ocupacional.	Trabajo sistemático, en equipo, por objetivos, horarios flexibles, alta comunicación.	Disposición de escucha, manejo de tiempo, atención al detalle, análisis, secreto profesional.	15,000
OCP6.8 Implementar un Sistema Integrado de Gestión basado en la trinorma: ISO 9001, 14001 y 45001, en diciembre de 2023.	Material de oficina, para proyección, reuniones y capacitaciones.	Jefe de proyectos, consultores en sistemas integrados y técnicos especializados en servicios portuarios, auditor interno de la empresa contratada.	Equipos de cómputo móvil, proyectores.	Estándares, políticas, manuales, procedimientos, instructivos para para sistemas integrados.	Trabajo sistemático, en equipo, por objetivos, horarios flexibles, alta comunicación.	Calidad de servicio, manejo de tiempo, atención al detalle, innovación y aprendizaje.	50,000
OCP6.9 Ampliar el alcance del Sistema Integrado de Gestión a los servicios portuarios de carga contenedorizada, en diciembre de 2024.	Material de oficina, para proyección, reuniones y capacitaciones.	Jefe de proyectos, consultores en sistemas integrados y técnicos especializados en servicios portuarios, auditor interno de la empresa contratada.	Equipos de cómputo móvil, proyectores.	Estándares, políticas, manuales, procedimientos, instructivos para para sistemas integrados.	Trabajo sistemático, en equipo, por objetivos, horarios flexibles, alta comunicación.	Calidad de servicio, manejo de tiempo, atención al detalle, innovación y aprendizaje.	50,000
OCP6.10 Obtener la certificación en la trinorma: ISO 9001, 14001 y 45001 para los servicios portuarios de carga contenedorizada y granel líquido, en diciembre de 2025.	Material de oficina y reuniones.	Auditor líder en sistemas integrados y auditores especializados en servicios portuarios de la empresa certificadora.	Equipos de cómputo móvil, cámaras digitales.	Estándares, plan y procedimientos, de auditoria externa para sistemas integrados.	Trabajo sistemático, en equipo, por objetivos, horarios flexibles, alta comunicación.	Disposición de escucha, manejo de tiempo, atención al detalle, análisis, secreto profesional.	20,000

Definir las políticas de cada estrategia permite establecer las reglas del juego, y cada una de ellas tienen un impacto en el Puerto de Chimbote, con las políticas que se plantearán a continuación se intentará conducir a la organización de la situación actual hacia la futura; cada estrategia tiene su política y están en sintonía con los principios de ética, legalidad y responsabilidad social.

Tabla 62

Políticas del Puerto de Chimbote

Políticas/ Estrategias	1. Invertir en la modernización de infraestructura y equipamiento portuario para tener la capacidad de atender embarcaciones tipo Panamax con grúas pórtico y muelles con capacidad para recibir carga contenedorizada y a granel.	2. Alquilar como parte de los servicios del Puerto de Chimbote, espacios para almacenamiento de las minas de carbón y que exporten sus productos a través del muelle 2.	3. Firmar un convenio con los acopiadores de las empresas agroindustriales, para invertir en cámaras frigoríficas y cumplir con los requerimientos de frío y congelado de sus productos.	4. Firmar un convenio con las empresas de producción siderúrgica y minera en el área de influencia que permita generar sinergias para el desarrollo de programas de gestión de residuos y producción limpia.	5. Concesionar el Puerto de Chimbote para ser administrado por el sector privado, manteniendo relaciones con la comunidad y tomando en cuenta sus intereses en la zona de influencia.	6. Comprar una grúa pórtico y ampliar el muelle para la descarga de contenedores, para la exportación de harina de pescado.	7. Desarrollar el servicio portuario a través de la formación de un Concejo de la Calidad que proponga mejoras técnicas y que permita ofrecer mayores puestos de trabajo a la población de la región Ancash.	8. Captar inversión privada de empresas especializadas en carga de transporte en contenedores, para construir un puerto privado que permita el desarrollo portuario de la región.	9. Firmar un convenio con el proyecto Chincas para incentivar la exportación de sus productos a través del Puerto de Chimbote.	10. Implementación de una vía férrea que enlace las zonas agroindustriales y mineras con la IIRSA Norte y el Puerto, lo que permitirá la generación de empleo y desarrollo de las comunidades.
1. Fomentar el desarrollo y la modernización de la infraestructura necesaria para el puerto.	X					X				
2. Crecer mediante la inversión privada.		X	X	X	X	X		X	X	
3. Promover el establecimiento de alianzas estratégicas.		X	X	X	X				X	
4. Promover el cumplimiento de las buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente.				X						
5. Fomentar el desarrollo y mejora de los clústeres identificados en la zona de influencia.		X	X	X	X	X			X	X
6. Promover la construcción de vías de comunicación adecuadas para el desarrollo de la región Ancash.							X	X		X

7.4 Estructura del Puerto de Chimbote

Según lo indicado por Chandler, A. (1962), la estructura sigue a la estrategia; por lo que, con estrategias renovadas, se debe evaluar qué tipo de estructura se debe implementar para que su implementación sea exitosa. Esta nueva estructura debe permitir que los nuevos procesos que surjan del cambio de la estrategia institucional puedan ser mejorados. De acuerdo al autor mencionado, y considerando que la estructura sigue a la estrategia, si una organización adopta estrategias de expansión, debe dividir sus departamentos por funciones; mientras que, si sigue una estrategia de diversificación, lo más adecuado implemente una estructura multidivisional. En este punto es necesario considerar que el factor de éxito en la implementación de las nuevas estrategias no es solo la adopción de una nueva estructura organizacional, sino además se deberá atender como factores críticos el aspecto de liderazgo y cultura organizacional.

La reestructuración a aplicar en el Puerto de Chimbote se enfocará en reducir el tamaño de la organización en cuanto a niveles jerárquicos; dado que, en la actualidad se caracteriza por ser burocrática y con impacto alto de un segmento de mando que actúa de forma remota. Asimismo, se buscará la mejora de costos, calidad y el servicio al cliente.

Con la finalidad de definir la estructura organizacional y ajustarla a las estrategias, se llevaron a cabo los cinco pasos sugeridos por D'Alessio (2014), con lo cual se identificó lo que se muestra en la Tabla 63.

Consideramos que la estructura adecuada para que el Puerto de Chimbote ejecute las estrategias retenidas, se configura en una estructura organizacional matricial con una configuración innovadora; de acuerdo a la clasificación de Mintzberg, H. (1989), que permita descentralizar las operaciones a lo ancho de su estructura, con una ideología sólida establecida como parte de su cultura organizacional y con un mecanismo de coordinación principal de normalización de normas.

Actividades Críticas para Estrategias

	Actividades críticas para estrategias	Clasificación	Unidades	Nivel de autoridad	Nivel de independencia
1	Actualización constante de la capacidad técnica calificada en maniobras de equipos nuevos instalados y diversos tipos de carga que puedan generar oportunidades de negocio.	Clave	Operaciones y desarrollo técnico	Alta	Media
2	Velocidad y efectividad en toma de decisiones atendiendo las múltiples aristas de la operación y evaluando todos los riesgos que la decisión involucre. Esto permitirá concretar alianzas planteadas como estrategia, hacerles seguimiento y obtener una mayor operación.	Clave	Comercial y nuevos negocios	Alta	Media
3	Asegurar la actuación de acuerdo a estándares de operación internacionales que nos aseguren las certificaciones necesarias para lograr reconocimiento global.	Soporte	Operaciones y desarrollo técnico	Alta	Media
4	Comunicación fluida y constante entre el personal administrativo, de Recursos Humanos, comercial y de operaciones para lograr sinergias y mejora continua con lo cual se reduzcan costos y se optimice la operación.	Soporte	Recursos Humanos	Media	Media
4	Comunicación fluida y constante entre el personal administrativo, de Recursos Humanos, comercial y de operaciones para lograr sinergias y mejora continua con lo cual se reduzcan costos y se optimice la operación.	Soporte	Comercial	Alta	Media
4	Comunicación fluida y constante entre el personal administrativo, de Recursos Humanos, comercial y de operaciones para lograr sinergias y mejora continua con lo cual se reduzcan costos y se optimice la operación.	Soporte	Operaciones y desarrollo técnico	Alta	Media
5	Atención rápida de las solicitudes de servicio, lo cual permitirá eficiencia en costos y mayor fluidez de naves en el puerto.	Operativa	Operaciones y desarrollo técnico	Alta	Media
6	Comunicación integrada con la ZAL y fluida tanto externa como internamente.	Operativa	Operaciones y desarrollo técnico	Alta	Media
7	Monitoreo cercano de resultados financieros.	Soporte	Administración y finanzas	Media	Media

Con esto de base el Puerto de Chimbote deberá adoptar una estructura basada en procesos, tomando como núcleos de negocio: (i) la operación de carga contenedorizada; y, (ii) carga líquida y otros tipos relacionados, tal como se muestra en la Figura 55 mostrada a continuación.

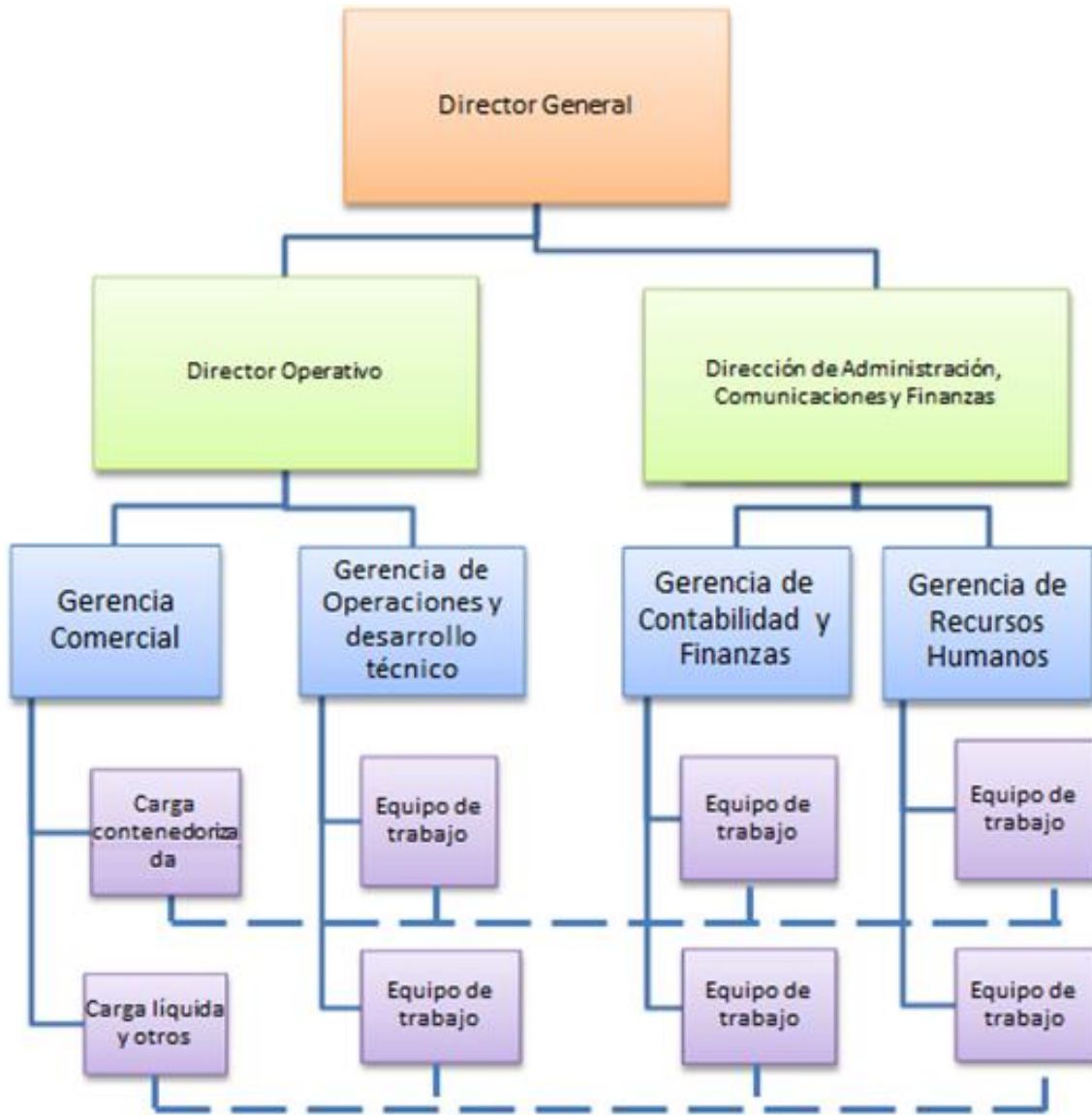


Figura 55. Estructura organizacional del Puerto de Chimbote

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Nuestro país puede seguir creciendo de manera sostenida a través de las exportaciones e importaciones, las cuales son una fuente de desarrollo económico. Para ello se hace

necesario repotenciar, construir, ampliar y/o modificar nuestros puertos; sin embargo, estas labores de mantenimiento y construcción pueden repercutir en el medio ambiente y la ecología de la zona debido a los impactos que se generan a nivel tierra, mar y aire. Es así que el impacto a nivel marítimo se puede dar por derrames de materiales peligrosos, contaminación del mar y daño de las especies.

A nivel terrestre, la contaminación se presenta durante las construcciones cuando no existe una adecuada eliminación de los desechos; incluso en las labores de calado y construcción de rompeolas, se presentan daños por erosiones y sedimentación. A nivel del aire, la contaminación se presenta por la generación de partículas contaminantes que se desplazan con el movimiento de tierra y las reparaciones que deban realizarse a los amarraderos y muelles.

Dentro de las actividades que se desarrollen; ya sea para mejoramiento de la infraestructura del puerto, así como dentro del ámbito de operación del mismo Puerto de Chimbote, se debe contemplar las normas de calidad, seguridad, medio ambiente, salud ocupacional. Para ello, se contemplará certificar al Puerto de Chimbote en los diferentes sistemas de gestión como son ISO 14001, para la gestión del ambiente, ISO 9001 para la calidad de servicio y satisfacción del cliente, ISO 45001 para el cuidado de la salud y seguridad en el trabajo.

Otro aspecto fundamental es la responsabilidad social, un aspecto que si está bien estructurado permite trabajar de la mano con las comunidades aledañas al puerto, lo que beneficia a disminuir el riesgo de conflictos sociales en la zona; para ello se deberá estructurar un Plan de inversión en Responsabilidad Social Organizacional, que permita financiar proyectos de educación, salud, infraestructura con la comunidad; además esta debe partir con el compromiso de todos los integrantes del Puerto de Chimbote, con el fin de maximizar beneficios y minimizar efectos negativos.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El capital humano del Puerto de Chimbote, en su condición clave de elementos planificadores y ejecutores, constituye uno de los factores más importantes y determinantes para lograr los niveles de competitividad y cumplir con los hitos contemplados en las estrategias definidas. Por lo cual, es indispensable contar con una administración de capital humano eficiente y motivada, no solo para implementar programas y políticas de recursos humanos, sino también para lograr el resultado financiero del Puerto de Chimbote que permita la sostenibilidad y competitividad.

Según indicó D'Alessio (2014), las políticas de recursos humanos deben considerar lo siguiente: (a) minimizar la resistencia al cambio a través de una estrategia educativa que ayude al cambio, que controle los sentimientos de ansiedad y temor del personal; (b) forzar al cambio mediante el desarrollo de una estrategia racional que motive el propio interés de todos por adoptar nuevas experiencias laborales y profesionales; y (c) monitorear el cambio generado por la implementación en función de cuatro elementos claves:

- Brindar soporte y coordinación con áreas funcionales o unidades de negocio.
- Asegurar disciplina en la ejecución y en los plazos previstos para la implementación.
- Motivar a los gerentes y empleados con el objetivo de alinear sus propios intereses con los intereses del Puerto.
- Involucrar a los gerentes divisionales y jefes funcionales en la aplicación de la estrategia.

La política de gestión de capital humano debe estar alineada a las estrategias establecidas para el Puerto de Chimbote y a las buenas prácticas de gestión portuaria; en este sentido debe establecer las direcciones para atraer e incorporar profesionales que puedan: (a) integrar y gestionar la calidad, el ambiente y la seguridad del capital humano en los servicios

portuarios; (b) crecimiento de la infraestructura y equipamiento portuario en servicios de carga a granel y en contenedores; (c) implementar tecnologías de la información portuarias; y (d) la integración regional y nacional con sistemas de información existentes. De forma específica se debe considerar lo siguiente:

El proceso de reclutamiento debe garantizar la incorporación de gestores de proyectos especializados que puedan realizar la supervisión de la implementación de los sistemas de gestión, sistemas de información, infraestructura y equipamiento portuario; y que tengan experiencia en servicios portuarios de carga a granel y por contenedores.

Identificar colaboradores con el perfil para ser intermediarios funcionales entre la parte operativa existente del puerto y los gestores de los proyectos de implementación de las estrategias, estos colaboradores deben ser los referentes del cambio dentro del Puerto de Chimbote.

Establecer un programa de capacitación y sensibilización para la implementación de los sistemas de gestión de calidad, ambiental, de salud y seguridad ocupacional; así como los sistemas de información para la gestión de servicios portuarios, de información geográfica, entre otros. Este programa debe estar adecuado para cada uno de los tres niveles: gestión y planificación, operación y mantenimiento, externos y proveedores.

Establecer un programa de difusión y comunicación para brindar una información clara y precisa de la nueva visión, misión y estrategias de alto nivel, antes de la implementación de cada cambio, durante la implementación, posterior a los cambios y en cada hito de la operación, mantenimiento y mejora. Este programa debe mantener el mismo alineamiento con los tres niveles establecidos.

Identificar y conservar la cultura organizacional, valores, código de ética y aspectos positivos que soportaran las estrategias planteadas y reemplazar los aspectos negativos que sean opuestos o no contribuyan al éxito de las estrategias.

Implementar la gestión por competencias, como un instrumento integral de clasificación, formación y promoción de los colaboradores, definir competencias técnicas y competencias genéricas. Este programa debe mantener el mismo alineamiento con los tres niveles establecidos.

Cada una de estas acciones, adaptadas a las estrategias que se van a implementar, buscarán conseguir y fomentar compromiso, así como desarrollar profesionalmente al capital humano, logrando que cada colaborador pueda aportar al Puerto de Chimbote el máximo valor.

7.7 Gestión del Cambio

Según indicó D'Alessio (2014), el proceso de implementación estratégica produce cambios estructurados e incluso culturales, por lo cual es necesario que dicho cambio se planee adecuadamente. En ese sentido, es importante mencionar que se requiere desarrollar acciones como las siguientes:

Planear la estrategia del cambio. Tomar en cuenta el desarrollo de un plan de acción, el cronograma, y por supuesto, los indicadores de monitoreo para de esa manera las estrategias que se planteen en el proceso de cambio den los resultados esperados

Establecer un sentido de urgencia. Se hace necesario definir un sentido de urgencia, con lo cual se enfrenta la posibilidad que alguna oportunidad presente no pueda ser aprovechada o que una amenaza presente que pueda afectar al Puerto de Chimbote no sea considerada de forma oportuna y conveniente. Se debe difundir a todos los colaboradores la urgencia de manejar carga contenedorizada para mantener la operatividad del Puerto.

Conformar un grupo director facultado. En este aspecto, es importante la conformación de un grupo que dirija y lidere las acciones de cambio. Este grupo estará formado por el Gerente General y los Jefes de áreas del Puerto de Chimbote.

Crear una visión para el cambio. Se considerará una visión compartida del cambio que se encuentre alineada con la visión del Puerto de Chimbote de tal manera que exprese el proceso de cambio de una forma retadora, motivadora e inspiradora.

Comunicar la visión del cambio. Se requiere efectuar todo lo necesario para difundir la visión del proceso de cambio, para ello se debe realizar una reunión de lanzamiento del cambio donde participen todos los colaboradores y se pueda difundir la visión. Se debe utilizar los periódicos murales de cada área para comunicar el proceso de cambio, en las salas de reuniones, comedores se implementarán *banners* comunicando el proceso de cambio.

Facultar a otros para lograr la visión del cambio: Se identificarán a los trabajadores que les preocupa el cambio y se buscará comprender la naturaleza de sus preocupaciones para que, de una manera personalizada, puedan ser sus preocupaciones eliminadas y puedan estar facultados y motiven el cambio en otros.

Usar de forma intensiva las tecnologías de la información y comunicación como herramientas facilitadoras. Las tecnologías de información y comunicaciones del Puerto de Chimbote deben ser usadas para comunicar a todo el personal el proceso de cambio.

Usar permanentemente la referenciación. Es importante mantener referentes a seguir a lo largo del proceso de cambio para conocer como se viene realizando el cambio.

Tercerizar cuando sea posible: Las actividades de mantenimiento de la infraestructura del puerto deben ser terciarizadas para dar prioridad a los servicios y operaciones portuarias.

Planear resultados y crear éxitos tempranos. Con el fin de buscar métodos de motivación, principalmente del recurso humano y conforme los objetivos de corto plazo de vayan alcanzando, estos deben ser comunicados a todos los colaboradores y también indicándoles el impacto que dichos logros tendrán en el Puerto de Chimbote.

Consolidar mejoramientos y producir más cambios. En la medida que se produzcan mayores cambios cuyo impacto sea determinante, se logrará mantener un recurso humano mucho más comprometido, motivado y dispuesto.

Institucionalizar los nuevos enfoques. El grupo director inicialmente lidera el cambio y mientras este proceso se va desarrollando se deben formar grupos de liderazgo en cada área para que en cada área se vayan implementando los nuevos cambios.

7.8 Conclusiones

Este capítulo nos ha permitido desagregar cada Objetivo de Largo Plazo (OLP), en Objetivos de Corto Plazo (OCP) planteándose en 38 objetivos, siendo los de mayor relevancia, aquellos referidos al mejoramiento de la infraestructura portuaria. De la asignación de recursos que se realizó a cada OCP, el financiero (moneda) es el más relevante, ya que de ello dependerá el despliegue de los demás recursos como son los materiales, la mano de obra, la maquinaria, etc. A su vez, se han establecido seis políticas para la implementación de las estrategias, las cuales en algunos casos son comunes a una misma estrategia.

Como parte del análisis de la estructura organizacional se ha concluido que es necesario realizar una reestructuración que lleve al Puerto de Chimbote a una eficiencia operativa por medio de una estructura de organización matricial y que asegure que las actividades críticas identificadas se lleven a cabo de manera exitosa. Dentro de la estructura jerárquica se considera un Director Comercial y de Operaciones, un Director de Administración, Finanzas y Comunicaciones, que tendrán a cargo sus equipos que trabajarán de manera integrada.

Respecto a las áreas de medio ambiente, ecología y responsabilidad social, se ha establecido que es indispensable para el desarrollo del Puerto de Chimbote trabajar respetando la ecología y el cuidado del medio ambiente; por lo cual, se ha corroborado que

nuestras estrategias estén en línea con este aspecto. Se deberá implementar un programa de responsabilidad social que permita acercar e involucrar a las comunidades con las estrategias que se desean implementar. Finalmente, en la gestión del cambio se plantearon las 12 acciones para transformar la organización, donde el papel fundamental es la persona, ya que se requiere que cada trabajador del Puerto de Chimbote esté comprometido y aporte en la ejecución de las estrategias y resulten estas exitosas.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se proponen los mecanismos de evaluación y control para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo. La evaluación y control debe manejarse de forma periódica y sistematizada, de acuerdo con la frecuencia definida, para garantizar las acciones correctivas en las diversas estrategias y con la finalidad de cumplir con los objetivos de corto plazo y, consecuentemente, los de largo plazo.

La evaluación estratégica tiene la característica de ser constante e iterativa durante todo el proceso estratégico. Esta evaluación permanente se realiza debido a los cambios en el entorno, interno y no en la intensidad de la competencia (D'Alessio, 2014). La herramienta a utilizar es el Tablero de Control Integrado. Este tablero permitirá ubicar los objetivos de corto plazo en una de las cuatro perspectivas de la gestión del Puerto de Chimbote: (a) aprendizaje y crecimiento interno; (b) procesos internos; (c) clientes; y (d) financiera.

8.1 Perspectivas de Control

Tomando como referencia el BSC, los objetivos a corto plazo pueden ser monitoreados según indicadores desde las perspectivas: financiera, para definir las claves de éxito financiero que generarán la satisfacción de los accionistas; del cliente, en orden a entender cómo deben ser vistos los clientes para cumplir la visión; procesos internos, para identificar qué procesos deben ser más eficientes con la proyección de lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes, y de aprendizaje de la organización, para entender cómo debe estar aprendiendo y mejorando para alcanzar la visión; con lo cual es posible analizar aquellos indicadores que muestran que se han obtenido o no los resultados esperados. Con ello, se facilita a los encargados del planeamiento estratégico tomar las medidas correctivas necesarias (D'Alessio, 2014).

8.1.1 Aprendizaje y crecimiento interno

Para lograr los objetivos definidos se requiere contar con personal motivado y capacitado, debido a que solo ellos pueden conseguir el desempeño necesario para el éxito de las estrategias. En tal sentido, es fundamental una buena gestión del desarrollo del capital humano que permita la retención de talento y de conocimiento.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno, los objetivos de corto plazo indicados presentan oportunidades de capacitación y entrenamiento para los trabajadores de las diferentes áreas del Puerto de Chimbote, y corresponden a:

El mapeo y mejora de procesos requiere el involucramiento, capacitación y entrenamiento del personal; y contribuye con la motivación y productividad del personal.

La implementación progresiva de los Sistemas: de Gestión de Calidad, Gestión ambiental, Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional; y su posterior consolidación en un solo Sistema Integrado de Gestión; involucran capacitaciones y entrenamiento técnico; asimismo contribuyen con la productividad del personal.

La integración con Sistemas de Información externos y con Sistemas Inteligentes de transporte, también requieren capacitación técnica; y contribuyen con la productividad del personal.

La implementación del Sistema de Gestión de Servicios Portuarios y de los Sistemas de Soporte, requiere capacitación y contribuye con la explotación de capacidades en los sistemas de información y facilitadores.

Finalmente, la obtención de certificaciones internacionales contribuye con la motivación, satisfacción, retención y por ende productividad del personal del Puerto.

8.1.2 Procesos internos

En la perspectiva de Procesos internos la gestión se debe centrar en identificar los procesos críticos en los cuales la organización debe sobresalir, Estos procesos deben permitir

a la organización: Brindar una propuesta de valor que atraiga y retenga a los clientes dentro del segmento objetivo del mercado y satisfacer la expectativa de los accionistas con un excelente retorno financiero.

Los indicadores de los procesos internos deben medir y enfocarse en los procesos que tengan gran impacto sobre la satisfacción de los clientes y que permita a la organización alcanzar los objetivos financieros, esta perspectiva permite identificar nuevos procesos en los cuales la organización debe sobresalir, esta perspectiva también incorpora procesos de innovación para una sostenibilidad de largo plazo de la organización (Kaplan & Norton, 1996).

Para el Puerto de Chimbote para mejorar sus procesos críticos y satisfacer las necesidades de sus clientes necesitan mejorar la infraestructura portuaria que en la actualidad no le permite satisfacer la necesidades de sus clientes actuales ni los clientes futuros que pueda tener, es por esta razón que la mayor parte de los objetivos de corto plazo de esta perspectiva se refieren directamente a objetivos que ayuden y faciliten el mejoramiento de la infraestructura portuaria del Puerto de Chimbote, para ello se debe ampliar los muelles, adquirir equipamiento portuario, ampliar áreas de almacenamiento de contenedores, etc. Con dicha mejora de infraestructura, los procesos van a satisfacer las necesidades de los clientes.

8.1.3 Clientes

Mediante esta perspectiva observaremos si las acciones que se llevarán a cabo tendrán impacto en los clientes, a su vez los indicadores de esta área nos permitirán conocer acerca de la percepción que los mismos tienen acerca de nuestro servicio, para lo cual se basan generalmente en aspectos como calidad de servicio, tiempos de atención, carga – descarga, costo del servicio, etc. En esta perspectiva se consideran indicadores como participación de mercado, captación de nuevos clientes, rentabilidad por cliente, entre otros.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera contemplada por Kaplan & Norton (1996). permite, a través de indicadores, hacer seguimiento al logro de los objetivos a corto plazo que decantan en un impacto de resultados, la mejora en el rendimiento sobre las inversiones y el incremento de valor que las estrategias le agregan al Puerto de Chimbote. En un enfoque general, los indicadores de este aspecto son alimentados de información contable, la cual es histórica pero que es necesario sea transparente y se encuentre disponible de manera oportuna. El seguimiento de estos indicadores permitirá tomar medidas correctivas en un escenario en el que los hitos establecidos para alcanzar el objetivo a corto plazo no sean alcanzados.

Los objetivos de corto plazo que serán monitoreados desde esta perspectiva derivan principalmente de la mejora financiera del Puerto de Chimbote como resultado del incremento de operaciones en efecto de mayor infraestructura y acuerdos comerciales más amplios y la optimización de costos.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta de control con el cual se puede ejercer una visión integral y holística de la organización y facilita la evaluación de la estrategia por medio de la medición y evaluación, en las Tablas 64 y 65 se muestra el tablero de Control Balanceado del Puerto de Chimbote.

8.3 Conclusiones

La mayoría de los objetivos de corto plazo definidos para el Puerto de Chimbote se encuentran dentro de las perspectivas de procesos internos y aprendizaje; debido a que, se necesita mejorar en infraestructura portuaria y contar con certificaciones internacionales para la gestión de calidad, ambiental y de seguridad; ambas estrategias permitirán que los procesos sean más eficientes y cubran las necesidades de los clientes actuales y futuros como por ejemplo clientes que tengan cargas contenedorizadas. Asimismo, el enfoque de los objetivos

de corto plazo del aspecto de procesos internos, contempla la implementación de infraestructura y maquinarias que aseguran la atención adecuada de la demanda de servicio proyectada y que además se promoverá por medio de las acciones para alcanzar los objetivos de corto plazo relacionados al aspecto de clientes.

Los objetivos de corto plazo contemplados en la perspectiva financiera reflejan el efecto de los tres aspectos anteriormente mencionados, lo cual permite pasar de una condición de resultado negativo (déficit) a utilidad neta (superávit) logrando que la gestión del Puerto de Chimbote sea autosostenida, añadiendo valor a la inversión privada cuya gestión permitirá la solidez operativa del Puerto.

En este sentido, considerando la importancia de la totalidad de los objetivos a corto plazo, el tablero de control se constituye como una herramienta necesaria para realizar el monitoreo oportuno y específico de cada hito definido para asegurar el logro de cada uno de los objetivos. El monitoreo constante es un aspecto relevante durante todo el proceso de implementación de las estrategias, considerando que permite, por medio de las alertas, adoptar medidas correctivas de manera oportuna, lo cual mitiga el riesgo de no alcanzar los objetivos establecidos.

El tablero de control, siendo una herramienta de monitoreo estratégico, permitirá asegurar que el alcance de los objetivos de corto plazo relacionados al aspecto de aprendizaje y crecimiento interno se reflejen en la mejora de procesos internos, que a su vez fortalecerán la perspectiva de la operación del Puerto frente al cliente, cuya mayor y sostenida demanda deriva en una mejora financiera.

Perspectiva	Objetivo de corto plazo	Indicador	Descripción	Valor	Unidades	Frecuencia
Financiera	OCP3.13 Lograr ingresos por 9 millones de soles en el año culminado en diciembre de 2021 que genere superávit financiero que represente por lo menos el 10% de las ventas.	Incremento de superávit financiero del año [superávit del año N - superávit del año N-1]	Superávit financiero: actualmente es déficit por 650 mil soles a un superávit de 900 mil soles.	258	S/. / año	Anual
	OCP3.14 Lograr ingresos por 32 millones de soles en el año culminado en diciembre de 2025 que genere superávit financiero que represente por lo menos el 14% de las ventas.	Incremento de superávit financiero del año [superávit del año N - superávit del año N-1]	Superávit financiero: en el 2021 será superávit por 900 mil soles a un superávit de 4,480 soles.	895	S/. / año	Anual
	OCP3.15 Lograr un ROA positivo de 10% en el 2021.	Incremento de ROA del año [ROA del año N - ROA del año N-1]	Rentabilidad sobre activos: Superávit/déficit del periodo entre inversión total.	2.60%	% por año	Anual
	OCP3.16 Lograr un ROA positivo de 12% en el 2025.	Incremento de ROA del año [ROA del año N - ROA del año N-1]	Rentabilidad sobre activos: Superávit/déficit del periodo entre inversión total.	0.50%	% por año	Anual
Clientes	OCP3.4 Suscribir convenio con acopiadores agroindustriales para implementación de cámaras frigoríficas en el Puerto, en el 2019.	Suscripción del convenio	NA	1	Sí/No	NA
	OCP3.5, OCP4.5 Culminar el proceso de concesión de una línea férrea que una las zonas agroindustriales y mineras, al Puerto de Chimbote, en coordinación con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones y PROINVERSION, en diciembre de 2019.	Presentación de la iniciativa de concesión.	NA	1	Sí/No	NA
	OCP3.10 Suscribir convenio con el proyecto Chincas para que en enero del 2022 inicie la exportación de sus productos a través del Puerto de Chimbote.	Suscripción del convenio	NA	1	Sí/No	NA
	OCP1.1, OCP2.1 Culminar el proceso de concesión del Puerto de Chimbote en coordinación con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones y PROINVERSION en diciembre de 2016.	Presentación de la iniciativa de concesión.	NA	1	Sí/No	NA
Procesos Internos	OCP1.2, OCP3.1, OCP4.1 Ampliar el muelle 1 a dimensiones de 500 m de largo por 30 m de ancho en diciembre de 2018.	Avance de la obra	Construcción a iniciar en diciembre de 2017 por un periodo de un año.	50%	%	Semestral
	OCP1.3, OCP3.7, OCP4.7 Culminar la ampliación del muelle 2 a dimensiones de 250 m de largo por 30 m de ancho en diciembre de 2020.	Avance de la obra	Construcción a iniciar en diciembre de 2019 por un periodo de 6 meses.	50%	%	Trimestral
	OCP2.2, OCP3.2, OCP4.3 Concluir implementación de tercer amarradero en el muelle 1 ampliado en diciembre de 2019.	Amarradero instalado	NA	1	Sí/No	NA
	OCP2.3, OCP3.8, OCP4.8 Culminar implementación del cuarto amarradero en el muelle 1 ampliado en agosto de 2020.	Amarradero instalado	NA	1	Sí/No	NA
	OCP3.3, OCP4.4 Culminar construcción de zona de almacenaje para contenedores de 10,000 m ² en diciembre de 2019.	Avance de la obra	Construcción a iniciar en diciembre de 2018 por un periodo de un año.	25%	%	Trimestral
	OCP3.6, OCP4.6 Comprar e instalar una grúa pórtico de 100 tn de capacidad de carga en diciembre de 2020.	Grúa instalada	NA	1	Sí/No	NA
	OCP3.9, OCP4.9 Culminar construcción zona de almacenaje para contenedores de 25,000 m ² para diciembre de 2021.	Avance de la obra	Construcción a iniciar en diciembre de 2020 por un periodo de un año.	25%	%	Trimestral
	OCP3.11, OCP4.10 Comprar e instalar una grúa móvil tipo Gottwald de 50 tn de capacidad y 240 tn de peso propio en diciembre de 2023.	Grúa instalada	NA	1	Sí/No	NA
	OCP3.12, OCP4.11 Culminar construcción de zona de almacenaje para contenedores de 40,000 m ² en diciembre de 2024.	Avance de la obra	Construcción a iniciar en diciembre de 2023 por un periodo de un año.	25%	%	Trimestral
	OCP4.2 Instalar 1,200 m de tubería y cuatro tanques de 250 mil galones de capacidad para traslado y almacenamiento de carga líquida en el muelle 1 en el 2019.	Avance de la obra	Construcción a iniciar en enero de 2019 por un periodo de un año.	25%	%	Trimestral
	OCP5.1 Reforzar edificaciones físicas, implementar instalaciones en cumplimiento con estándares TIA-589 y equipamiento de cómputo para cada punto de recopilación y procesamiento de información, en diciembre de 2017.	Avance de construcción	Construcción a iniciar en diciembre de 2016 por un período de un año.			
	OCP5.2 Implementar un sistema redundante ininterrumpido de distribución de energía y control HVAC en cumplimiento con TIA-942 y NFPA 75, integrado con sistemas de control y monitoreo, en julio de 2018.	Avance de implementación	Implementación a iniciar en diciembre de 2017 por un periodo de un año.	25 % 50 %	%	Semestral Semestral
OCP5.3 Implementar un sistema unificado de comunicación interna, dos enlaces digitales dedicados redundantes, comunicación móvil y satelital, en setiembre de 2018.	Avance de implementación	Implementación a iniciar en diciembre de 2018 por un periodo de un año.	50 %	%	Semestral	

Perspectiva	Objetivo de corto plazo	Indicador	Descripción	Valor	Unidades	Frecuencia
Aprendizaje y crecimiento interno	OCP5.4 Integración y procesamiento de los sistemas de información de la Autoridad Portuaria Nacional, SENAMHI y del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones en diciembre de 2018.	Cantidad de sistemas integrados al Puerto	Integración de diez sistemas de información a iniciar en diciembre de 2017 por un periodo de un año.	5	Número	Semestral
	OCP5.5 Implementar los módulos de control de acceso, gestión de servicios portuarios y de reclamos/solicitudes en plataformas basadas en la nube, en diciembre de 2019.	Cantidad de módulos implementados	Implementación de tres módulos a iniciar en diciembre de 2016 por un periodo de tres años.	1	Número	Anual
	OCP5.6 Implementación los módulos de gestión de administración y soporte en plataformas basadas en la nube, en diciembre de 2020.	Cantidad de módulos implementados	Implementación de dos módulos a iniciar en diciembre de 2019 por un periodo de un año.	1	Número	Semestral
	OCP5.7 Implementar los módulos de procesamiento analítico y big data en plataformas basadas en la nube, en julio de 2021.	Cantidad de módulos implementados	Implementación de dos módulos a iniciar en diciembre de 2019 por un periodo de un año.	1	Número	Semestral
	OCP5.8 Implementar un sistema de información geográfico portuario, en diciembre de 2021.	Avance de implementación	Implementación de un sistema a iniciar en diciembre de 2020 por un periodo de un año.	50	%	Semestral
	OCP5.9 Integración con los sistemas inteligentes de transporte a culminar en el mes de diciembre de 2023.	Cantidad de sistemas inteligentes integrados al Puerto	Integración de diez sistemas inteligentes a iniciar en diciembre de 2022 por un periodo de un año.	5	Número	Semestral
	OCP6.1 Identificar y mejorar los procesos para los servicios portuarios de carga, en diciembre de 2016.	Cantidad de procesos mejorados	Mejora de cinco procesos a iniciar en julio de 2016 por un periodo de seis meses.	5	Número	Semestral
	OCP6.2 Implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en ISO 9001:2015, a diciembre de 2017.	Avance de implementación	Implementación de cuatro fases a iniciar en diciembre del 2016 por un periodo de un año.	25%	%	Trimestral
	OCP6.3 Obtener la certificación ISO 9001:2015 para los servicios portuarios de carga, en julio de 2018.	Cantidad de no conformidades mayores	Obtención de certificación al no tener no conformidades mayores.	0	Número	Única
	OCP6.4 Implementar un Sistema de Gestión de Ambiental basado en ISO 14001:2015, en diciembre de 2019.	Avance de implementación	Implementación de cuatro fases a iniciar en diciembre del 2018 por un periodo de un año.	25%	%	Trimestral
OCP6.5 Obtener la certificación ISO 14001:2015 para los servicios portuarios de carga y recertificar ISO 9001, en diciembre de 2020.	Cantidad de no conformidades mayores	Obtención de certificación al no tener no conformidades mayores.	0	Número	Única	
OCP6.6 Implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional basado en ISO 45001:2016, en diciembre de 2021.	Avance de implementación	Implementación de cuatro fases a iniciar en diciembre del 2020 por un periodo de un año.	25%	%	Trimestral	
OCP6.7 Obtener la certificación ISO 45001:2016 para los servicios portuarios de carga y recertificar ISO 45001, en diciembre de 2022.	Cantidad de no conformidades mayores	Obtención de certificación al no tener no conformidades mayores.	0	Número	Única	
OCP6.8 Implementar un Sistema Integrado de Gestión basado en la trinorma: ISO 9001, 14001 y 45001, en diciembre de 2023.	Avance de implementación	Integración de tres sistemas a iniciar en diciembre del 2022 por un periodo de un año.	50%	%	Semestral	
OCP6.9 Ampliar el alcance del Sistema Integrado de Gestión a los servicios portuarios de carga contenedORIZADA, en diciembre de 2024.	Avance de ampliación	Incorporación del proceso al sistema integrado	50%	%	Semestral	
OCP6.10 Obtener la certificación en la trinorma: ISO 9001, 14001 y 45001 para los servicios portuarios de carga contenedORIZADA y granel líquido, en diciembre de 2025.	Cantidad de no conformidades mayores	Obtención de certificación al no tener no conformidades mayores.	0	Número	Única	

Capítulo IX: Competitividad del Puerto de Chimbote

La competitividad del Puerto de Chimbote en el 2025 dependerá de la capacidad para lograr potenciar sus fortalezas neutralizando al mismo tiempo sus debilidades, dentro de un entorno en donde se aprovechen las oportunidades que maneja, así como pueda hacer frente a las amenazas que lo aquejan, con el fin de lograr sus objetivos de largo plazo mediante la implementación de las estrategias planteadas.

La competencia es una de las fuerzas más poderosas en muchos ámbitos del esfuerzo humano, es generalizada, tanto si implica a compañías que luchan por mercados, a países que se enfrentan a la globalización o a organizaciones sociales que responden a necesidades sociales. En estas épocas las organizaciones de todos los campos tienen que competir para aportar valor donde el ser competitivo se define como la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población (Porter, 1985).

La competitividad que logre el Puerto de Chimbote en el 2025 se verá reflejada finalmente en el bienestar de la población de la región de Áncash ya que contará con mejor infraestructura, mayores puestos de trabajo, salarios estables y de esa manera se demuestra que el bienestar no se hereda, mas bien se crea.

9.1 Análisis Competitivo del Puerto de Chimbote

Porter, M. (2009), afirmó que la competitividad está determinada por la productividad y que la productividad se define como el valor generado por una unidad de trabajo o de capital. En el caso de los servicios portuarios, la medición de la productividad se realiza mediante indicadores, los cuales permiten evaluar el desarrollo y crecimiento del Puerto de Chimbote. Ser competitivo, indicó Porter, M., “es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de

seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas”.

El Foro Económico Mundial (*World Economic Forum* – WEF, por sus siglas en inglés) evalúa y compara el desempeño de 140 economías y como resultado presentó el Informe Global de Competitividad 2015-2016. En este informe, el Perú se ubica en el puesto 69, retrocede cuatro posiciones respecto al Informe 2014-2015. Ocupa la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe; y la tercera posición en Sudamérica, detrás de Chile y Colombia. En el caso del Puerto de Chimbote los pilares que se encuentran relacionados son: (a) infraestructura; (b) preparación tecnológica; (c) innovación; (d) eficiencia del mercado laboral; (e) tamaño del mercado; (f) entorno macroeconómico; y (g) sofisticación empresarial.

Las cinco fuerzas de Porter que interactúan en la competitividad de los servicios portuarios son: (a) la rivalidad entre los competidores existentes; (b) la amenaza de nuevos competidores; (c) el potencial para sustitutos globales; y (d) el poder de negociación de los clientes del puerto; y (e) el poder de negociación de los proveedores de servicios portuarios. Estas fuerzas impactan en el Puerto de Chimbote incidiendo en la decisión e implementación de las estrategias definidas, y de acuerdo a lo explicado en el Capítulo III se resume en:

Los puertos de Paita, Salaverry y Callao son los principales competidores del Puerto de Chimbote. El principal puerto peruano es el Puerto del Callao, que es el más importante del Pacífico sudamericano, posee dos entidades de administración; el Puerto de Salaverry, administrado por ENAPU, es el tercer puerto más importante del Perú, y exporta principalmente en forma de gráneles sólidos; el Puerto de Paita, a diferencia de los dos que le anteceden, y al igual que el Callao, este puerto opera con carga en contenedores. Luego de modernizar la infraestructura, contar con equipamiento portuario para atender embarcaciones tipo Panamax con grúas pórtico, muelles, patios con capacidad para recibir carga

contenedorizada y a granel, así como las cámaras frigoríficas y los ambientes de almacenamiento para minas de carbón; el Puerto de Chimbote mejorará su competitividad y atraerá exportadores e importadores de los puertos de Paita y Salaverry.

La existencia de un nuevo competidor local es el futuro “Terminal de Contenedores de Chimbote”, este competidor futuro se realizará mediante la inversión privada y se encuentra en estado de evaluación por la Agencia de Promoción de Inversión Privada (PROINVERSION), quien calificó el proyecto como un proyecto de iniciativa privada autosostenible. La implementación de la vía férrea, enlace entre las zonas agroindustriales y mineras con el Puerto y la implementación de sistemas inteligentes de transporte, permitirán en el 2025 una posición competitiva frente al nuevo competidor local.

Los medios de transporte sustitutos son el aéreo y el terrestre; sin embargo, considerando que los principales productos exportados por medio del Puerto de Chimbote son el aceite y la harina de pescado; sin embargo, el transporte de grandes volúmenes no es viable vía terrestre.

Los clientes del Puerto de Chimbote son, principalmente, las agencias marítimas que operan en la zona; las cuales se encuentran conformadas por diez empresas. Estas compañías ya tienen contratos con las empresas exportadoras y poseen un alto poder de negociación en cuanto a tarifas. La concesión del Puerto de Chimbote permitirá en el 2025 que la administración privada mejore su poder de negociación con las agencias marítimas; asimismo la implementación del Sistema de Gestión de Servicios Portuarios permitirá que las agencias marítimas accedan a información y manejar tarifas adecuadas a los recursos del Puerto.

Los proveedores del Puerto de Chimbote son empresas que brindan los servicios de: (a) estiba y desestiba; (b) abastecimiento de combustible; (c) amarre y desamarre; (d) avituallamiento de naves; (e) practicaaje; (f) recojo de residuos; (g) remolcaje; y (h) transportes de personas. El poder de negociación de los proveedores es fuerte, debido a que

son proveedores locales, establecidos y cuentan con presencia sindical. La implementación del Sistema Integrado de Gestión que incluye la gestión de calidad, ambiental, de seguridad y salud ocupacional permitirá mejorar los procesos y servicios, inclusive con los proveedores; debido a que formarán parte del sistema integrado y contribuirán a los objetivos estratégicos.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto de Chimbote

Porter (1985) indicó cómo una organización puede crear y mantener un desempeño superior y diferenciarse de sus competidores y esa diferenciación convertirse en una ventaja que la haga más competitiva, la ventaja de una organización puede venir de cualquiera de las dos siguientes estrategias genéricas amplias: (a) Liderazgo en costos, concentrándose en los costos; y (b) diferenciación basado en una ventaja competitiva de calidad.

En base al plan estratégico elaborado para el Puerto de Chimbote y con las estrategias retenidas elaboradas en el capítulo VI, la estrategia genérica amplia en la que basaremos nuestras ventajas competitivas en el 2025 es la diferenciación basándonos en la calidad de los servicios portuarios, para ello una vez implementadas las estrategias en el 2025 el Puerto de Chimbote tendrá las siguientes ventajas competitivas:

Infraestructura. La ubicación geográfica y las condiciones ambientales respecto a marea y vientos continuará siendo una ventaja competitiva, la modernización de la infraestructura portuaria, así como el equipamiento portuario (ampliación de dos muelles, grúa móvil), el contar con áreas de almacenamiento de contenedores (40,000 metros cuadrados) para manejar mayor carga contenedorizada lo convertirá en un puerto atractivo.

Administración de los Recursos Humanos. La experiencia y el conocimiento adquirido de los colaboradores del Puerto de Chimbote continuará siendo una ventaja competitiva, el cambio de una estructura organizacional de jerarquía vertical a una estructura matricial dará más dinamismo en la toma de decisiones, las continuas capacitaciones con las que contarán los colaboradores durante la implementación de las estrategias retenidas, así

como la estabilidad financiera que asegure sus pagos de salario y beneficios sociales servirán de agentes motivadores para los colaboradores convirtiéndose esa motivación en una ventaja competitiva.

Desarrollos de Tecnología. El contar con un sistema integral de gestión de la información que permita identificar los diferentes actores de la Zona de Actividad Logística, donde la gestión de los servicios portuarios se base en tecnologías de la información, donde el cliente puede hacer seguimiento a su carga se convertirán una ventaja competitiva

Operación. El contar con las certificaciones de gestión ambiental, de calidad, de seguridad y salud en el trabajo tales como ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2016 que durante la implementación permitieron redefinir los procesos operativos del Puerto de Chimbote convirtiéndolos en procesos operativos eficientes, productivos y simples siendo estas características una ventaja competitiva.

Marketing y ventas. La creación de la Gerencia Comercial que permitirá buscar nuevos clientes mediante la firma de convenios atractivos para poder mover las cargas por el Puerto de Chimbote proporcionando a los clientes soluciones efectivas se convertirá en una ventaja competitiva.

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

Según Porter (1990) clúster es un conjunto de organizaciones independientes que operan en la misma cadena de valor y están geográficamente concentrados. Aplicado esto a un clúster portuario podemos afirmar que se trata del conjunto de organizaciones ligadas al proceso de carga y descarga en el puerto, así como las empresas que intervienen en toda la cadena logística marítima, tales como: estibadores, autoridades portuarias, navieras, empresas de transporte, con el fin de sumar valor al proceso de la gestión portuaria. Entre las ventajas de convertirse en un clúster portuario están que se tendría mejor respuesta ante las crisis, ya que los proveedores serán especializados, con gente competitiva, lo que a su vez es valorado

por clientes exigentes. Los clústeres buscan que la suma de las partes sea mayor, lo que eleva la competitividad, permite un entorno de conocimiento compartido para responder de forma eficaz, finalmente también permite que las organizaciones pertenecientes al clúster desarrollen economía de escalas y aumenten su capacidad de ingreso a nuevos mercados y se establezcan más en el mercado local.

Respecto al Puerto de Chimbote se analizará a continuación, la potencialidad de convertirse en un clúster: (a) a nivel meta-económico se aprecia que tiene una cultura individualista, donde sus instituciones no se caracterizan por asociarse por consenso o posean una cultura cooperativa, es decir bajo potencial en este aspecto; (b) a nivel macro-económico el Puerto de Chimbote cuenta con autonomía para el ejercicio y gasto de los recursos económicos, cuenta con instituciones privadas a nivel local, así como influencia local en la aplicación y seguimiento de las políticas de infraestructura, por lo que en este aspecto tiene un alto potencial; (c) a nivel micro-económico se caracteriza porque las relaciones laborales tienden a la confrontación, no hay interés por compartir la información, poseen competencias individualistas por lo que en este aspecto tiene un potencial bajo; y (d) a nivel de su política organizacional se caracteriza por ser reactiva, jerárquica, excluyente por lo que en este aspecto también es bajo potencial. De este análisis se concluye que bajo las condiciones actuales del Puerto de Chimbote no posee un potencial alto de concretarse en clúster, sin embargo, luego de la aplicación de las estrategias que planteamos en los capítulos previos, se generará el potencial necesario para convertirse en un clúster portuario.

Es así que entre las estrategias a implementar resulta fundamental la inversión en la modernización de infraestructura del Puerto de Chimbote, lo que permitirá desarrollar espacios de almacenamiento y diversificar el servicio portuario que actualmente tiene, con ello será viable la firma de convenios y búsqueda de alianzas estratégicas que permitirán ampliar el número de operaciones que se realiza en el puerto, así como implementar la

calidad de los servicios, con todo ello se espera que el Puerto de Chimbote desarrolle un alto potencial para ser considerado un clúster, donde la participación de cada actor de la cadena logística será consecuencia de todo el movimiento que se estima tener en dicho puerto. El involucramiento de cada eslabón de la cadena logística, permitirá encontrar sinergias para la cooperación de las mismas organizaciones, que se creen lazos comerciales con industrias de apoyo, relacionadas con el fin de obtener beneficio conjunto, en bien del desarrollo de la industria portuaria.

Por otro lado, a fin de desarrollar eficiencias en unión con puertos cercanos, se debe desarrollar un clúster portuario formando una franja portuaria comprendida por los puertos de Salaverry, Chimbote y Callao que inicialmente comprenda sinergias en espacios de almacenamiento que cada uno de ellos cuente pudiendo desviar embarcaciones al Puerto de Chimbote cuando se encuentren saturados. Este clúster portuario también permitirá cooperar en temas de mantenimiento de infraestructura portuaria formando un equipo especializado con los mejores técnicos de cada institución para que se puedan intercambiar repuestos y compartir las mejores prácticas. Dentro de este clúster portuario se deben incluir también todas las zonas de actividad logística de los tres puertos interconectadas a través de las tecnologías de la información, que permitan una comunicación sin barreras y la implementación de procesos ágiles y eficientes. La misión de este clúster es impulsar el desarrollo y la competitividad de los puertos que lo integran y de las industrias conexas mediante la cooperación, la complementariedad y la comunicación.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Considerando el Puerto de Chimbote como el centro de un clúster logístico en el 2025, se contempla que los principales participantes serían estibadores, navieras, la autoridad portuaria y empresas de transportes terrestres, las cuales, actuando en pleno en la ZAL, fortalezcan y agreguen mayor valor al servicio brindado por el Puerto de Chimbote, y además

manejar conceptos de excelencia operacional que permita distinguir el servicio brindado de los que brindan sus competidores.

Los aspectos estratégicos que influyen en el nivel de actividad generada por los clústeres se pueden relacionar a dos variables interdependientes, como son su estructura y su gobierno. Como parte de las variables de estructura se puede mencionar la economía de aglomeración, el nivel de competencia interna, la existencia de barreras de entrada y de salida del clúster, así como la heterogeneidad del clúster lo cual aporta innovación y la cooperación y reduce la vulnerabilidad frente a impactos exteriores, como por ejemplo con una mezcla de firmas locales y extranjeras. Por otro lado, se consideran variables de gobierno relacionadas a los clústeres, el nivel de confianza en su operatividad, la presencia de intermediarios, contribuyendo ambas a la reducción de los costos; asimismo, la existencia de compañías líder en el clúster, pudiendo en el caso del Puerto de Chimbote, ser la misma Autoridad Portuaria, quien gestione la inversión para beneficio de todas las organizaciones que conformen el clúster; acciones de efecto colectivo, las cuales se reflejan, tangencialmente, en los resultados de todas las organizaciones que forman parte del clúster.

Las siguientes razones estratégicas y operativas son aquellas por las que el Puerto de Chimbote debiera formar parte de un clúster portuario, análisis sobre la base de aquellas estrategias presentadas por Sáez & Cabanelas (1997) y adaptadas por Berumen (2006):

- Ahorro de tiempo en obtener ventajas competitivas.
- Generación de sinergias.
- Favorecimiento de externalidades.
- Adecúa las capacidades de producción y precios.
- Equilibrio de resultados entre empresas.
- Permite adquirir habilidad y conocimientos, y especializarlos.
- Logra economías de escala y de experiencia.

- Asegura la calidad de los inputs.
- Crea la infraestructura de distribución.

9.5 Conclusiones

Las estrategias específicas definidas para el Puerto de Chimbote permitirán mejorar significativamente las cinco dimensiones de la competitividad planteadas para el Puerto de Chimbote. Después de la implementación de las estrategias retenidas para lograr la visión al 2025, el Puerto de Chimbote basará sus ventajas competitivas bajo una estrategia de diferenciación y se identificarán como ventajas competitivas la modernización de la infraestructura, la motivación de sus colaboradores, seguimiento continuo de la carga de los clientes con el uso de tecnología, procesos operativos eficientes, productivos y simples y proporcionando a los clientes soluciones efectivas.

Las principales barreras para definir a la comunidad portuaria que actúa en la operación del Puerto de Chimbote como un clúster, es su infraestructura y la falta de un sistema de información integrado, por tanto, la inversión que se requiere para desarrollo y modernización de estos dos aspectos del Puerto es algo no negociable y a lo que se debería dar prioridad si se quiere tener resultados a mediano y largo plazo. Asimismo, dentro de los mecanismos para promover la acción conjunta en dicho clúster está la de dar a conocer la visión del Puerto de Chimbote con los demás agentes involucrados, con el fin de que sea una visión compartida y promover las acciones que deberá implementar cada organización con el fin de alcanzar la eficiencia en el clúster portuario. Por otro lado, se debe contemplar la formación de asociaciones gremiales que permitan unir cada grupo que forma parte del clúster, como son estibadores, agentes de cargo, operadores logísticos, navieras y demás organizaciones relacionadas al Puerto para elevar la calidad de su servicio y con ello se beneficie no sólo cada organización sino el clúster en su conjunto, así como los clientes finales.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Durante todos los capítulos previos fueron desarrollados los pasos que forman parte del plan estratégico. El Plan Estratégico Integral (PEI) es un cuadro que permite visualizar y controlar el proceso estratégico, facilita la realización de los reajustes necesarios y brinda un panorama holístico de todo el proceso (D'Alessio, 2014). El PEI se presenta en la Tabla 66.

10.2 Conclusiones Finales

A continuación, se presentan las conclusiones finales del planeamiento estratégico del Puerto de Chimbote, las mismas que han sido extraídas tras considerar el desarrollo general del presente documento:

1. La región Áncash tiene un potencial para el desarrollo de industrias como la ganadería y agricultura que en la actualidad no está siendo plenamente utilizado y es un gran potencial para poder incrementar el comercio internacional de productos no tradicionales que impulse mayor movimiento de cargas por el Puerto de Chimbote ya que actualmente la concentración de carga que es movida por el puerto es básicamente harina y aceite de pescado.
2. Una limitante importante para mayor competitividad del Puerto de Chimbote es la antigüedad y falta de una adecuada infraestructura portuaria y tecnología ya que la infraestructura portuaria actual no permite el atraque de buques modernos y lo limita solo a buques de tamaño *handysize*, esta infraestructura también limita al puerto en cuanto al manejo de carga contenedorizada.
3. La visión actual, bajo la administración de la Autoridad Portuaria Regional de Áncash, no evidencian una ideología central y una visión de futuro adecuada para el Puerto de Chimbote. Asimismo, la misión no define adecuadamente lo que es la organización, quiénes son sus clientes y cómo aspira a servir a la comunidad

vinculada, razón por lo cual para poder formular las estrategias específicas adecuadas es necesario reformular la visión y misión del Puerto de Chimbote y permita tener un panorama claro de la razón de ser de la organización tomando en cuenta un enfoque realista de su situación actual y el impacto potencial del impulso de las actividades y proyectos en ejecución de las zonas de influencia, permitiendo establecer tanto estrategias específicas, como objetivos de largo plazo.

4. El valor de 1.2 como resultado de la matriz MEFE nos indica que el Puerto de Chimbote no está mitigando adecuadamente las amenazas tales como la obsolescencia en tecnología y de infraestructura en el sistema portuario, la desconfianza en la inversión extranjera a causa de los conflictos sociales. Tampoco se están aprovechando las oportunidades tales como modernización de sistemas de información electrónicos y de seguridad para la gestión portuaria. Respecto a la matriz MPC, el puntaje de 1.9 alcanzado por el Puerto de Chimbote indica que los factores clave de éxito no son potenciados para aprovechar las oportunidades actuales.
5. Una adecuada condición ambiental que favorece la actividad portuaria (marea y vientos) así como experiencia del personal técnico son las fortalezas actuales más relevantes del Puerto de Chimbote, como contraste el contar con una reducida infraestructura portuaria como equipamiento para la carga de contenedores y la inexperiencia de los miembros del Directorio, lo cual dificulta la toma de decisiones estratégicas de acuerdo a la industria y las necesidades del Puerto son las debilidades más relevantes.
6. Los objetivos de largo plazo están planteados sobre la base de los pilares contemplados en la visión, esto es, ser un puerto *hub*, que cuente con modalidad de carga a granel y contenedorizada, que brinde servicios portuarios competitivos y que contribuya al desarrollo de la región Áncash. Resultando como intereses vitales del

Puerto de Chimbote la modernización de su infraestructura a través de inversión privada y el mejoramiento de la eficiencia operativa para incrementar la rentabilidad del puerto.

7. De la elaboración de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, se plantearon 22 estrategias y después de aplicar las matrices filtro MDE, MCPE, MR y ME resultaron diez estrategias retenidas. Los tipos de estrategias que cuentan con mayor frecuencia, son la estrategia interna *rightsizing* como la modernización de la infraestructura y equipamiento portuario, la concesión del Puerto, la compra de grúa pórtico y la ampliación del muelle. A su vez la estrategia externa de diversificación concéntrica, en su modalidad de alianza estratégica como realizar convenios con acopiadores de las empresas agroindustriales, empresas de producción siderúrgica y minería; así como el alquiler de espacios para almacenamiento de minas de carbón.
8. La mayoría de los objetivos de corto plazo definidos para el Puerto de Chimbote se encuentran dentro de las perspectivas de procesos internos y aprendizaje; debido a que, se necesita mejorar en infraestructura portuaria y contar con certificaciones internacionales para la gestión de calidad, ambiental y de seguridad; ambas estrategias permitirán que los procesos sean más eficientes y cubran las necesidades de los clientes actuales. Asimismo, el enfoque de los objetivos de corto plazo del aspecto de procesos internos, contempla la implementación de infraestructura y maquinarias que aseguran la atención adecuada de la demanda de servicio proyectada y que además se promoverá por medio de las acciones para alcanzar los objetivos de corto plazo relacionados al aspecto de clientes. Los objetivos de corto plazo contemplados en la perspectiva financiera reflejan el efecto de los tres aspectos anteriormente mencionados, lo cual permite pasar de una condición de resultado negativo (déficit) a utilidad neta (superávit) logrando que la gestión del Puerto de Chimbote sea

autosostenida, añadiendo valor a la inversión privada cuya gestión permitirá la solidez operativa del Puerto.

9. Al finalizar la implementación de las estrategias retenidas para lograr la visión al 2025, el Puerto de Chimbote basará sus ventajas competitivas bajo una estrategia de diferenciación y se identificarán como ventajas competitivas la modernización de la infraestructura, la motivación de sus colaboradores, seguimiento continuo de la carga de los clientes con el uso de tecnología, procesos operativos eficientes, productivos y simples y proporcionando a los clientes soluciones efectivas.

10.3 Recomendaciones Finales

El presente plan estratégico debe ser considerado como un proyecto de alcance regional, el cual debe ser liderado e implementado por la Autoridad Portuaria Regional de Áncash o por la Autoridad Portuaria Nacional, debido a que comprende toda la comunidad portuaria vinculada e inclusive nacional. Para esta implementación, la Autoridad Portuaria Regional de Áncash deberá establecer un comité ejecutivo, conformado por las autoridades regionales; y un comité consultivo, conformado por especialistas de la Autoridad Portuaria Nacional y de la comunidad portuaria de Chimbote. Este comité ejecutivo, como primera actividad, deberá designar una comisión que concesione el puerto por 30 años; para lo cual, el gobierno peruano y PROINVERSION deberán realizar acciones que permitan mejorar la atractividad del puerto y convocatoria de los futuros inversionistas.

El impacto del plan estratégico puede ser potenciado positivamente mediante la sinergia generada en la comunidad portuaria de Chimbote y como consecuencia de la conformación de un clúster portuario en busca de lograr una mayor eficiencia, competitividad y valor añadido; para lo cual se deben incorporar indicadores clave al cuadro de mando integral. En una primera instancia; el rol de gestor del clúster debe ser asumido por el comité

ejecutivo propuesto, para luego establecer los mecanismos de dirección del clúster por parte de la comunidad portuaria.

Se debe evaluar las interacciones y relaciones entre las comunidades portuarias cercanas y con servicios portuarios similares y/o complementarios, de forma que se pueda identificar posibilidades de cooperación y cooperación entre las comunidades portuarias para hacerlos más competitivos, optimizando recursos y servicios de uso común y/o complementarios.

Un factor de éxito para la comunidad portuaria de Chimbote es contar con una cadena de transporte logístico nacional eficiente, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones deberá mejorar las vías terrestres de transporte a escala local, regional y nacional; así como la conexión con los ejes de integración y desarrollo continentales.

10.4 Futuro del Puerto de Chimbote

El Puerto de Chimbote del futuro operará bajo la administración de inversionistas privados que estén representados por un Directorio con conocimiento en operaciones portuarias, que aporten valor al Puerto. La estructura organizacional del Puerto será bajo un enfoque matricial que permita mayor eficiencia y eficacia en la toma de decisiones y las coordinaciones necesarias para la correcta administración de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y operativos del Puerto.

La nueva estructura organizacional del Puerto, que incorpora una Gerencia Comercial y de Marketing permitirá elevar el volumen de operaciones y la cantidad de clientes, por medio de un proceso dinámico de identificación de potenciales clientes con quienes se buscaría la suscripción de convenios y ejecución de otras alianzas estratégicas que permitan incrementar los ingresos y/o el movimiento portuario y así generar mayor rentabilidad con el uso de los activos del Puerto.

En cuanto a las operaciones del Puerto, por medio de la implementación del sistema de gestión integrado, logrando la certificación en las Normas Internacionales ISO 9001, 14001 y 45001, se logrará una mejora significativa en sus procesos bajo un enfoque de Responsabilidad Social Ambiental; asimismo, por medio de la adopción del Sistema de Gestión de Servicios Portuarios se fortalecerá la operación del futuro clúster portuario.

La nueva infraestructura portuaria y la tecnología que lo soportará permitirá el ingreso de naves de mayor capacidad y el manejo y almacenamiento eficiente de carga contenedorizada, esto por medio de la ampliación de los dos muelles, la implementación de amarraderos y la adquisición de la grúa móvil y la grúa pórtico. Con la nueva infraestructura la diversidad de servicios logísticos se ampliará y el tiempo promedio de espera mejorará significativamente.

Como resultado final de la implementación de todas las mejoras en infraestructura, organizativas y operativas, se estima incrementar el nivel de operaciones, hacer más eficiente el uso de los activos y reducir los costos operativos, con lo cual el resultado financiero del Puerto pasará de un déficit relevante generado básicamente por los reducidos ingresos y altos costos de personal, a un superávit significativo. Asimismo, el valor de negocio del Puerto, así como el ROE y ROA serán fortalecidos.

Referencias

- Agencia de Promoción de Inversión Privada. (2014). *Resumen de la iniciativa privada autosostenible para la ejecución del proyecto de inversión "Terminal de contenedores Chimbote", 1, 1-2.*
- APS Brokers. (2015). *Reporte "Estadística de Chimbote 2014-2015"*.
- Área Operativa del Puerto Chimbote. (2015). *Histórico de movimiento de carga 1990- 2015.*
- Área de Contabilidad y Presupuesto del Puerto de Chimbote. (2015). *Reporte "Estados financieros al 30 de junio de 2015 y 31 de diciembre de 2014"*.
- Autoridad Portuaria Nacional. (2012a). *Plan Maestro del Terminal de Chimbote, 1, 47-53.*
- Autoridad Portuaria Nacional.(2012b). *Plan Nacional de desarrollo portuario 2012-2016, 1, 10-15.*
- Autoridad Portuaria Nacional. (2013). *Estadística Anual 2013, 1, 73-130.*
- Autoridad Portuaria Región Áncash. (2013). *Plan estratégico institucional de la autoridad portuaria 2013-2017, 1, 7-14.*
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015a). *Reporte de inflación setiembre 2015, 1, 11-53.*
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015b). *Reporte Síntesis Económica de Áncash periodos 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 1, 30-33.*
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015c). *Síntesis de Actividad Económica mayo 2015, 1(5), 23-29.*
- Banco Mundial. (2015). *Perú, Panorama General, 1, 1-3.*
- Berumen, S. (2006). *Competitividad y desarrollo local.* Madrid: ESIC
- Cartografía Edigol. (2015). *Mapamundi Físico / Político. Catalogo Edigol, 1, 5-6.* España: Edigol Ediciones S.A.

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN. (2013). *Plan Bicentenario 2021, 1*, 32-35.
- Céntrum Católica Graduate Business School. (2015). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2015 (ICRP)*. Lima. Centrúm Católica Centro de Negocios PUCP.
- Chandler, A. (1962). *Estrategia y estructura. Capítulos en la historia de las empresas industriales*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chinchay, M. (02 de setiembre del 2015). *El Perú lidera lista de países con más víctimas de la delincuencia, 1*, 1-5.
- Comisión Económica de América Latina – CEPAL. (2014). *Informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 1*, 1-10.
- Comisión Económica de América Latina – CEPAL y Organización Internacional del Trabajo - OIT. (2015). *Coyuntura laboral en América Latina y Caribe, 4*, 12-13.
- Consejo Nacional del Ambiente. (2009). *Plan Nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos*.
- Consejo Suramericano de Infraestructura y Planeamiento. (2014). *Agenda de Proyectos Prioritarios Informe de Avance 2014 – IIRSA, 1*, 44-51.
- Consortio Haskoning-Indesmar. (2015). *Iniciativa de desarrollo –Terminal Portuario de Chimbote*.
- Contraloría General de la República. (2014). *Proceso de descentralización en el Perú, 1*, 262-264.
- Copyright Prensa Popular SAC. (28 de agosto del 2015). *Población peruana al 2050: Una de cada cuatro personas será adulto mayor, 1*, 1.
- Datosmacro.com. (02 de setiembre de 2015). *Índice de percepción de corrupción, 1*, 1-5.
- D’Alessio, F. (2014). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2ª. Ed.)*. México D.F. México: Pearson.

- Diario El Comercio. (05 de junio de 2014). *El Perú ya tiene estrategia de ciencia, tecnología e innovación*, 1, 1-6.
- Diario Gestion.pe. (27 de noviembre de 2014). *Población peruana al 2050: una de cuatro personas será adulto mayor*, 1, 3-6.
- Diario Gestion.pe. (03 de setiembre de 2015). *Perú ocupa puesto 49 en ranking marca país*, 1, 1-4.
- Empresa Nacional de Puertos S.A. - Enapu S.A. (2012). *Memoria anual 2012*, 1, 19.
- Empresa Nacional de Puertos S.A. – Enapu S.A. (2015). *Estadísticas de la Empresa Nacional de Puertos*, 1, 1-3.
- Futurebrand.com. (03 de setiembre de 2015). *Marcas peruanas del futuro*, 1, 5-8.
- Globered. (2011). *Artículo región Áncash Perú*, 1, 51.
- Gobierno Regional de Áncash. (2007) *Plan Regional de Prevención y Atención de Desastres Años 2007-2012*, 1, 23-26.
- Gobierno Regional de Áncash. (2008). *Plan de Desarrollo Regional Concertado 2008-2021 Áncash*, 1, 44-38.
- Gomez, R. & Flores, F. (2014). *Agenda 2014-Propuestas para mejorar la descentralización. Ciudades sostenibles y gestión de residuos sólidos*, 1, 6-7.
- Grupo Propuesta Ciudadana. (2015). *Informe de ingresos y gastos por canon minero y regalías mineras 2015*, 1, 2-5.
- Hartmann, F. (1978). *The relations of nations*. (5ª. Ed.). Michigan. Editorial Macmillan.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2009a). *Evolución de la pobreza monetaria 2009 – 2014 INEI*, 1, 34.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009b). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025. Boletín de Análisis Demográfico N° 37, 1, 53.*
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012a). *Capítulo IV Tasa de Analfabetismo 2012, 1, 137.*
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014a). *Anuario de Estadísticas Ambientales 2014, 1, 9.*
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014b). *Reporte de Producto Bruto Interno por departamentos 2014, 1, 5-7.*
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015a). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2015, 1, 1-3.*
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015b). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2015, 1, 8-9.*
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015c). *Establecimientos censados por actividad económica, según ámbito político administrativo, 2008, 1, 1.*
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015d). *Nota de prensa: al 30 de Junio de 2015 el Perú tiene 31'151,643 habitantes, 1, 2.*
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015e). *Reporte de Turismo en Áncash, 1, 1.*
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015f). *Sistema de información nacional para la toma de decisiones, 1, 1.*
- Instituto Peruano de Economía. (2015a). *Índice de Competitividad Regional 2015, 1, 1-2.*
- Instituto Peruano de Economía. (2015b). *Informe Económico para Áncash, 1, 10-12.*
- Instituto Peruano de Economía. (2015c). *Informe Trimestral del Indicador Compuesto de Actividad Económica, 1, 1.*

- Jurado Nacional de Elecciones. (2002). *Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales*, 1, 1-2.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- La República. (28 de julio del 2015). *Ollanta Humala: Resumen de su último mensaje Presidencial*, 1, 3-40.
- Ministerio de Agricultura. (2015). Plan Estratégico Regional Agrario 2009-2015 Región Áncash, 1, 11.
- Ministerio de Defensa. (2015). Libro Blanco de la defensa nacional, 1, 61-66.
- Ministerio de la Producción. (2013a). Anuario Estadístico 2013, 1, 2-3.
- Ministerio de la Producción. (2013b). Anuario Estadístico Pesquero Acuícola 2013, 1, 39.
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015). Política exterior peruana, 1, 1.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (1996). Decreto Legislativo N° 728 Régimen Laboral de la Actividad Privada, 1, 1-24.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2013). Informe Anual del empleo en el Perú 2013, 1, 34.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2014). Indicadores de ingresos laborales para la Región Áncash, 1, 2.
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2003). Ley 27943, Ley del Sistema portuario nacional, 1, 1-10.
- Mintzberg, H. (1989). Mintzberg en la administración. Dentro de nuestro extraño mundo de las organizaciones. Nueva York,: The Free Press.
- Naciones Unidas - Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. *Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100*, 1, 1-2.
- Oficina Nacional de Procesos Electorales. (2005). *Ley de incentivos para la integración de*

Gobiernos Regionales, 1, 6-7.

Oficina Regional para América Latina y el Caribe. (2015). *Coyuntura Laboral en América Latina y Caribe, Protección social universal en mercados laborales con informalidad 2015, 1, 11-12.*

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2013). *Informe del Comercio internacional de productos pesqueros por principales importadores, 1, 44.*

Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de uso público. (2004). *Tarifario del Puerto de Chimbote, 1, 115-116.*

Port of Rotterdam. (2015). *Liner services, Rotterdam, container hub & gateway to Europe, 1, 1-4.*

Port of Singapore Authority International. (2015). *PSA Singapore Terminals, World's largest transshipment hub, 1, 1-4.*

Porter, M. (1985). *The competitive advantage: creating and sustaining superior performance.* New York. Free Press Edition.

Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones.* Barcelona, España. Plaza & Janes Editores S.A.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo.* Deusto, España: Harvard Business Press.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2009). *Expediente Técnico de Conformación de la región Áncash-Huánuco-Ucayali Tomo I, 1, 1.*

Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R. & Mockler, R. (1994). *Strategic management: A methodological approach* (4th ed.). Reading MA Addison – Wesley.

Saéz, D. & Cabanelas, J. (1997). *Cooperar para competir con éxito.* Madrid: Piramide.

Sausa, M. (2015). *Perú: Las pandillas se convierten en bandas Criminales, 1, 8-12.*

Shanghai International Port Group (2015). *Port Handling, I*, 1-10.

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2013). *Servicio Especializado para el levantamiento de información logística en el puerto de Paita, I*, 13-15.

UNFPA Perú. *Censo Nacional de Población y Vivienda 1993 y 2007- Población Censada según Región Natural de Perú de 1981, 1993 y 2007, I*, 1.

Vidal, J. (2014). *Las ocho regiones naturales del Perú, I*, 10.

World Shipping Council. (2013). *Top 50 World Container Ports, I*, 1.



Glosario de Siglas y Acrónimos

AMOFHIT	Análisis interno de una organización para los factores de Administración, Marketing y ventas, Operaciones y logística, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos, Sistemas de información y comunicaciones, y Tecnología/investigación y desarrollo.
APN	Autoridad Portuaria Nacional.
APR-A	Autoridad Portuaria Regional - Áncash.
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú.
BPM	<i>Business process management</i> . Gestión de procesos de negocio.
BPR	<i>Business process reengineering</i> . Reingeniería de procesos de negocio.
BRICs	Grupo de países conformado por Brasil, Rusia, India y China.
BSC	<i>Balanced ScoreCard</i> . Tablero de Control Integrado.
CAN	Comunidad Andina de Naciones.
CBI	<i>Country Brand Index</i> . Índice de marca país.
CCL	Cámara de Comercio de Lima.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
CONCYTEC	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica.
CONNECTAMEF	Centro de Servicios de Atención al Usuario del Ministerio de Economía y Finanzas.
DHNM	Dirección de Hidrografía y Navegación de la Marina.
DININCRI	Dirección de Investigación Criminal.
DWT	<i>Deadweight Tonnage</i> . Tonelaje de peso muerto (TPM).
EMAS	<i>Eco-Management and Audit Scheme</i> . Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría.

ENAPU	Empresa Nacional de Puertos.
FOB	<i>Free On Board</i> . Libre a bordo, puerto de carga convenido.
HVAC	<i>Heating, ventilation, and air conditioning</i> . Climatización.
ICAE	Indicador Compuesto de Actividad Económica.
ICRP	Índice de Competitividad Regional del Perú.
IGV	Impuesto General a las Ventas.
IIRSA	Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana.
IMARPE	Instituto del Mar del Perú.
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática.
ISO 14001	Norma Internacional que contiene los requisitos para un Sistema de Gestión Ambiental.
ISO 45001	Norma Internacional que contiene los requisitos para un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.
ISO 9001	Norma Internacional que contiene los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad.
LAPOP	Proyecto de Opinión Pública de América Latina.
LMCE	Límites Máximos de Captura por Embarcación.
MBCG	Matriz del Boston Consulting Group.
MCPE	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico.
MDE	Matriz de Decisión Estratégica.
ME	Matriz de Ética.
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos.
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos.
MERCOSUR	Mercado Común del Sur.

MFODA	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
MGE	Matriz de la Gran Estrategia.
MIE	Matriz Interna-Externa.
MINDEF	Ministerio de Defensa.
MIO	Matriz de Intereses de la Organización
MPC	Matriz Perfil Competitivo.
MPEYEA	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.
MPR	Matriz del Perfil de Referentes.
MR	Matriz de Rumelt.
MRE	Ministerio de Relaciones Exteriores.
NFPA	<i>National Fire Protection Association</i> . Asociación Nacional de Protección contra el Fuego (Estados Unidos).
OCP	Objetivos de Corto Plazo.
OCPM	Organización de las Ciudades del Patrimonio Mundial.
OHSAS 18000	<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i> . Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional.
OLP	Objetivos de Largo Plazo.
OIT	Organización Internacional del Trabajo.
PA	Puntaje de Atractividad.
PBI	Producto Bruto Interno.
PBIP	Código Internacional para la Protección de Buques e Instalaciones Portuarias.
PEA	Población Económicamente Activa.
PESTE	Análisis del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico.

PPP	<i>Purchasing Power Parity</i> . Paridad de poder adquisitivo.
PROINVERSION	Agencia de Promoción de la Inversión Privada.
REDEN@VES	Sistema web para la gestión de naves de la Autoridad Portuaria Nacional.
RMV	Remuneración Mínima Vital.
ROA	<i>Return on Assets</i> . Rentabilidad Económica.
ROE	<i>Return on Equity</i> . Rentabilidad Financiera.
SENAMHI	Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú.
SINAPLAN	Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.
SOLAS	<i>Safety of Life At Sea</i> . Convenio Internacional para la Seguridad de la Vida Humana en el Mar.
SPN	Sistema Portuario Nacional.
TEU	<i>Twenty Foot Equivalent Unit</i> . Unidad Equivalente a Veinte Pies.
TIA	<i>Telecommunications Industry Association</i> . Asociación de la Industria de Telecomunicaciones (Estados Unidos).
TM	Tonelada Métrica.
TMB	Tonelada Métrica Bruta.
TPA	Total de Puntaje de Atractividad.
TQM	<i>Total quality management</i> . Gestión de la calidad total.
UNASUR	Unión de Naciones Suramericanas.
WEF	<i>World Economic Forum</i> . Foro Económico Mundial.
ZAL	Zona de Actividad Logística.

Apéndice A: Horizonte temporal de Objetivos de Corto Plazo.

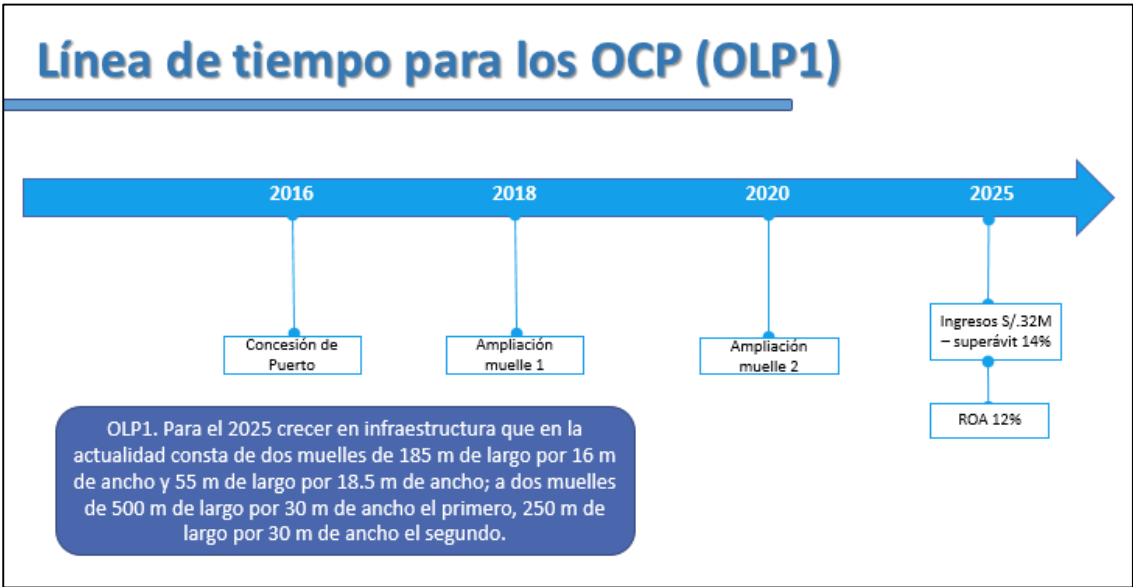


Figura 56. Línea de tiempo de Objetivos de Corto Plazo del Objetivo de Largo Plazo 1.



Figura 57. Línea de tiempo de Objetivos de Corto Plazo del Objetivo de Largo Plazo 2.

Línea de tiempo para los OCP (OLP3)

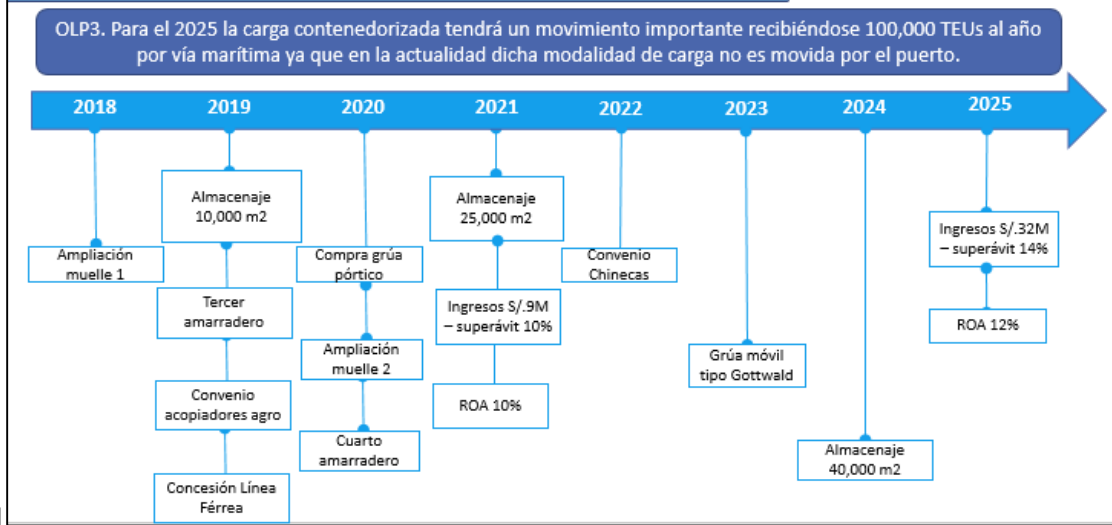


Figura 58. Línea de tiempo de Objetivos de Corto Plazo del Objetivo de Largo Plazo 3.

Línea de tiempo para los OCP (OLP4)

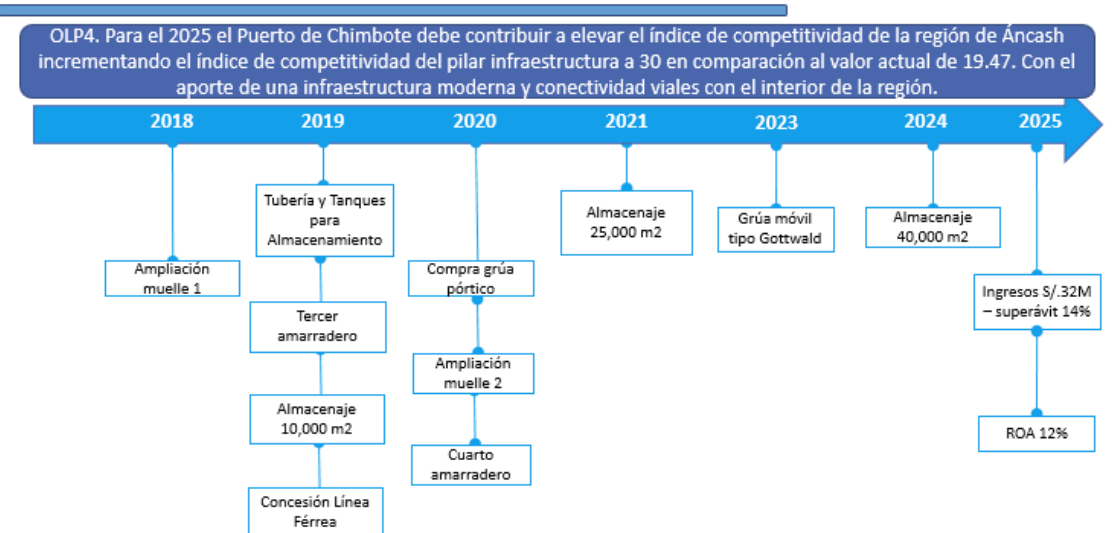


Figura 59. Línea de tiempo de Objetivos de Corto Plazo del Objetivo de Largo Plazo 4.

Línea de tiempo para los OCP (OLP5)

OLP5. Para el 2025 contará con un sistema integral de gestión de la información que permita identificar los diferentes actores de la Zona de Actividad Logística (ZAL), y que en efecto logre superar la ausencia de una adecuada gestión de información que se presentan al 2015.

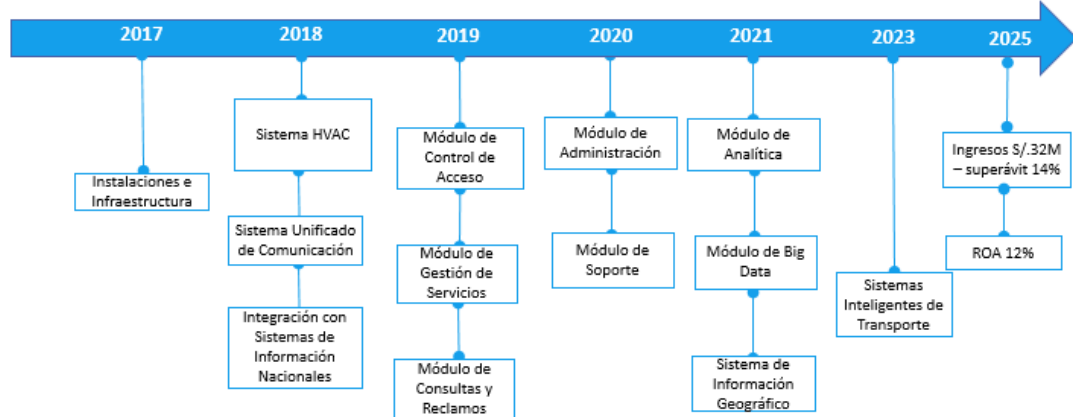


Figura 60. Línea de tiempo de Objetivos de Corto Plazo del Objetivo de Largo Plazo 5.

Línea de tiempo para los OCP (OLP6)

OLP6. Para el 2025 se contará con certificaciones de gestión ambiental, de calidad, de seguridad y salud en el trabajo implementándose los sistemas de gestión necesarios; certificaciones con las que el Puerto de Chimbote no cuenta al 2015.

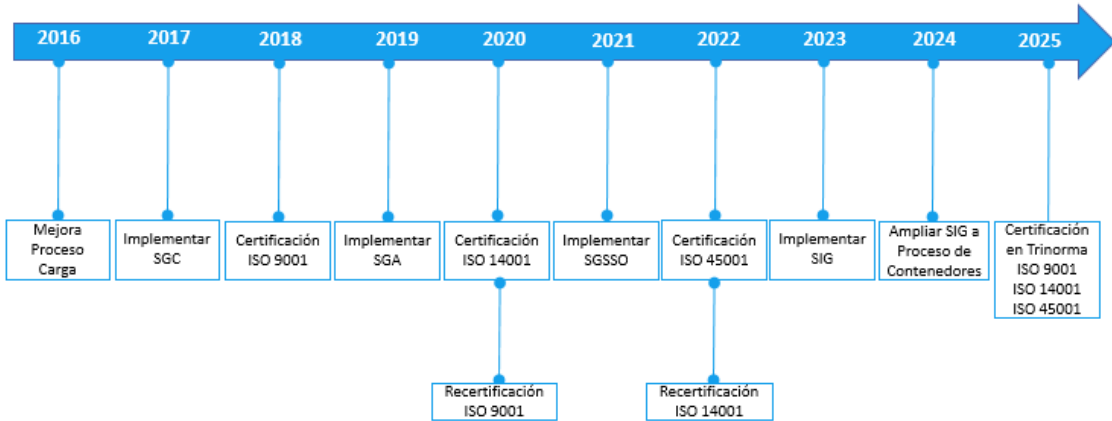


Figura 61. Línea de tiempo de Objetivos de Corto Plazo del Objetivo de Largo Plazo 6.

Apéndice B: Fotos del Puerto de Chimbote.

Figura 62. Muelle 1, se muestra la cabeza del muelle.



Figura 63. Ingreso al área operativa del Puerto de Chimbote.



Figura 64. Ingreso al muelle 1 y balanza 2.



Figura 65. Ingreso a plataforma del muelle 1.



Figura 66. Muelle 1: línea férrea que llega hasta la cabeza del muelle.



Figura 67. Cabeza del muelle 2.



Figura 68. Balanza 2.

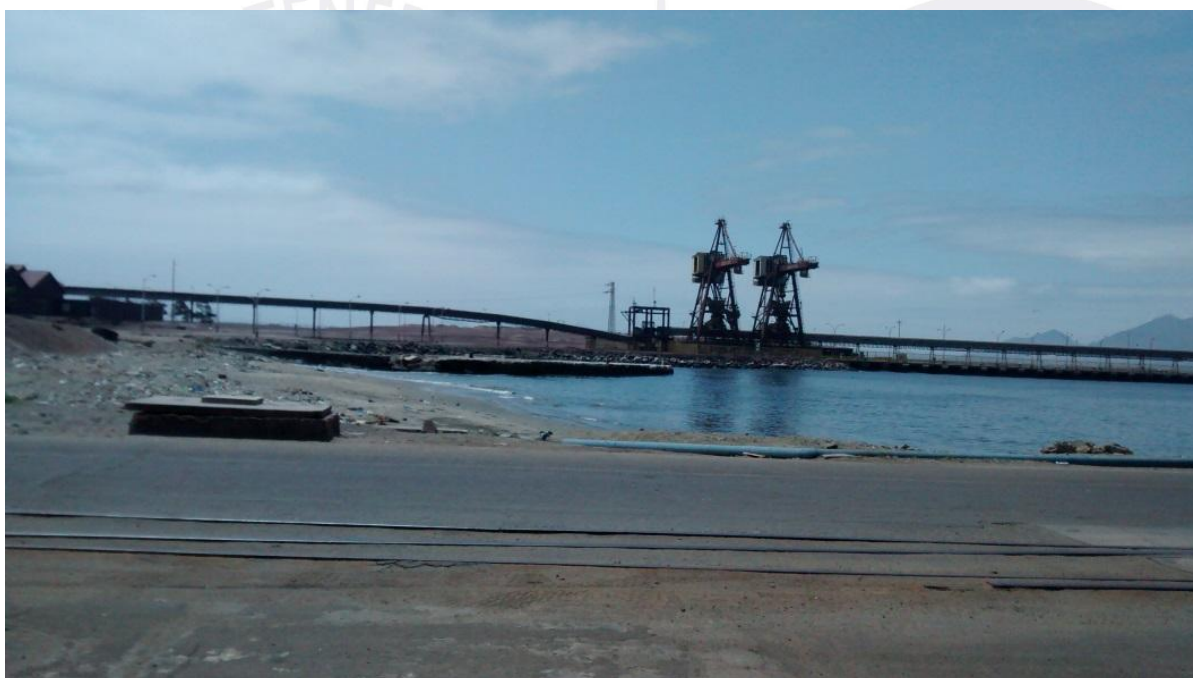


Figura 69. Grúas y faja transportadora del terminal de SIDERPERU



Figura 70. Terminal Portuario de SIDERPERU



Figura 71. Grúas del Terminal de SIDERPERU.



Figura 72. Tanque de Almacenamiento de combustibles sin utilizar.



Figura 73. Área de almacenamiento de grano, actualmente no es utilizada.



Figura 74. Vista del almacén de granos y balanza.



Figura 75. Área disponible para la expansión del Puerto de Chimbote.



Figura 76. Prácticos (naves) disponibles.



Figura 77. Grupo de tesis en entrevista con el equipo técnico del Puerto de Chimbote. Sr. Jorge Chávez (Jefe de Operaciones) y Carlos Bautista (Jefe de Administración y Finanzas)



Figura 78. Grupo de tesis con el Gerente General del Puerto de Chimbote, Capitán de Navío en retiro César Augusto Vidal Garland.



Puerto de Chimbote, otrora primer puerto pesquero del mundo.

Figura 79. Grupo de tesis en el Puerto de Chimbote con Jefe Operativo – Sr. Jorge Chávez