

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



**Planeamiento Estratégico del Puerto de Salaverry**

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

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Gilmer Rafael Ávalos Sigüenza**

**Ivonne Del Rosario Choy Chang**

**Gianfranco Merino Henderson**

**Eduarda Felicita Moreyra Flores**

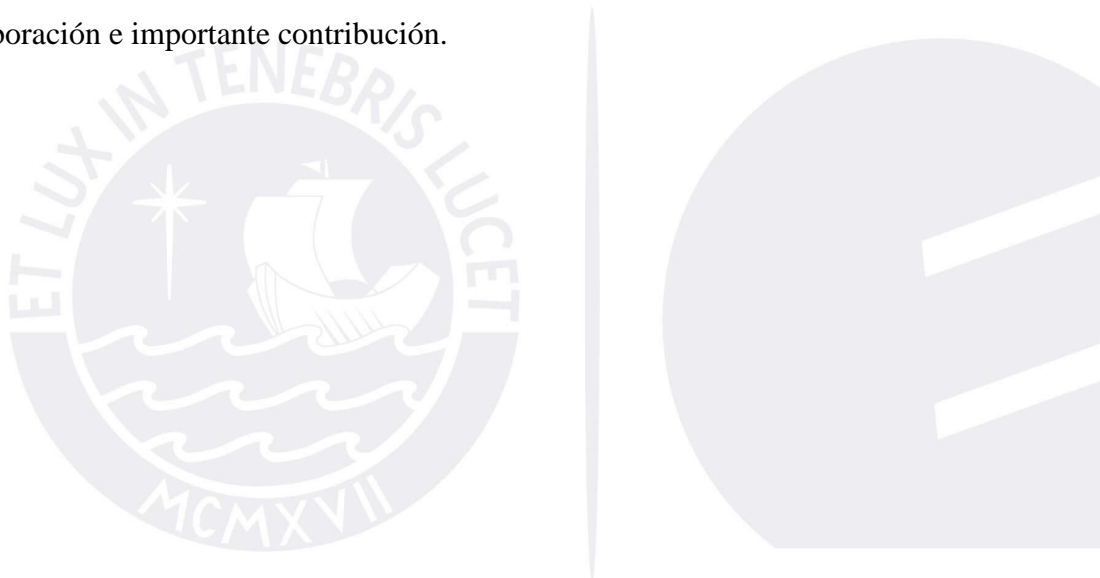
**Asesor: Alfredo Graham Rojas**

**Surco, febrero de 2016**

## Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestros profesores de Centrum, quienes nos han guiado a lo largo de la maestría, aportando a nuestro crecimiento profesional y personal. En especial al profesor Fernando D'Alessio y a nuestro asesor Alfredo Graham, quienes han sido nuestra fuente de inspiración hacia el camino a la calidad y excelencia.

Asimismo, queremos agradecer al personal gerencial y operativo del Puerto Salaverry por su colaboración y entrega de información relevante para la elaboración de nuestra tesis, en especial al Ingeniero Julio Tam, al señor Oswaldo Melendez y al señor Daniel Luna. De mismo modo agradecemos al señor Humberto Flores, director de la APR Trujillo por su colaboración e importante contribución.



### Dedicatorias

Esta tesis la dedico a Dios, por darme la fuerza y vitalidad para no desmayar en los momentos difíciles y salir adelante enfrentando las adversidades sin desfallecer en el intento. A mi familia, a mis padres, a mi hermano Fidel y a mis hermanas Nora, Violeta, Yolanda, Adela, Esperanza y a mi hermana Mary que estaría orgullosa de éste logro. También, un agradecimiento especial a mi hija Andrea por el tiempo que sacrifiqué y supo esperar. A ustedes que me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi empeño y perseverancia para lograr mis objetivos.

Gilmer Ávalos

Quiero agradecer a Dios por todo lo que me brinda a diario, a mis padres y hermano quienes siempre me apoyan, acompañan y animan a superarme constantemente. En especial un infinito agradecimiento a mi hija Sofía y a Federico por la paciencia, buen humor, ánimo y soporte en todo momento.

Ivonne Choy

A Dios, a mis padres, que no tengo la dicha de tenerlos conmigo, pero que siempre me enseñaron a luchar por mis sueños y metas, a mis sobrinos Jesús y Gabriel a quienes deseo influir positivamente en su vida profesional.

Eduarda Moreyra

A Dios y a mis padres por haberme guiado y acompañado a lo largo de mi carrera profesional, a mi novia Carolyn por todo su apoyo y comprensión durante la maestría y a mis hermanos por el esfuerzo y motivación que me brindan día a día.

Gianfranco Merino

## Resumen Ejecutivo

En la actualidad el transporte marítimo constituye la principal modalidad del comercio internacional siendo los puertos el punto de ingreso y salida de mercadería. En el Perú, el puerto de Salaverry cuenta con una buena ubicación geográfica pero con deficiencias en infraestructura, así como una organización administrativa inadecuada, que no permite atender la producción de la agro-exportación y la importación de cereales para la región.

Frente a esta situación, la presente tesis desarrolla un planeamiento estratégico para el puerto de Salaverry desde el año 2016 al 2025, enfocado en convertirlo en un promotor del desarrollo socio económico de la macro región norte y un puerto privado especializado en atender carga a granel y en contenedores.

La metodología del trabajo se basa en el proceso secuencial estratégico del Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, quien plantea la evaluación de la situación actual, el análisis de los factores externos e internos para definir los objetivos de largo plazo en función de los intereses de la organización y establecer las estrategias que permitan alcanzar la situación futura deseada.

Se concluye que el puerto de Salaverry tiene un futuro potencial en la macro región norte, el cual se alcanzará modernizando la infraestructura y reorganizando la administración del puerto a través de un operador privado, cuyo liderazgo se reflejará en ofrecer un servicio seguro, rápido, eficiente, orientado al cliente y respaldado con moderna tecnología, generando valor dentro de un marco de respeto socio medio ambiental.

## Abstract

Nowadays sea transport is the main mode of international trade ports being the point of entry and exit of goods. In Peru, the port of Salaverry has a good geographical location but with deficiencies in infrastructure and inadequate administrative organization, which does not allow attend the production of agro-export and cereal Importancion for the region.

Faced with this situation, this thesis develops a strategic plan for the port of Salaverry from 2016 to 2025, focused on turning it into a promoter of socio-economic development of the northern macro region and a private port specialized in attending bulk cargo and containers.

The work methodology is based on the strategic sequential process designed by Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, who raises the assessment of the current situation, the analysis of external and internal factors to define long-term objectives in the interests of the organization and establish strategies to achieve the desired future situation.

It is concluded that the port of Salaverry has a future potential in the northern macro region, which will be achieved by modernizing the infrastructure and reorganizing the port administration through a private operator, whose leadership will be reflected to provide a safe, fast, efficient, customer-oriented and supported with modern technology, creating value within a framework of environmental respect partner.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xiii</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xv</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Puerto de Salaverry.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones .....	14
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>16</b>
2.1 Antecedentes .....	16
2.2 Visión.....	16
2.3 Misión .....	16
2.4 Valores .....	17
2.5 Código de Ética.....	18
2.6 Conclusiones .....	19
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>20</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones .....	20
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	20
3.1.2 Potencial nacional .....	21
3.1.3 Principios cardinales .....	27
3.1.4 Influencia del análisis en el puerto de Salaverry .....	30
3.2 Análisis Competitivo del País.....	31
3.2.1 Condiciones de los factores .....	31
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	33
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	34
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	35

3.2.5 Influencia del análisis en el puerto de Salaverry .....	37
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	37
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	37
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	40
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	44
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	47
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	47
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	48
3.5 El Puerto de Salaverry y sus Competidores .....	49
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	50
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	50
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	51
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	51
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	52
3.6 El Puerto de Salaverry y sus Referentes .....	53
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	56
3.8 Conclusiones .....	57
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>58</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	58
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	58
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	60
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	62
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	66
4.1.5 Recursos humanos (H).....	69
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	70

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	71
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	71
4.3 Conclusiones .....	72
<b>Capítulo V: Intereses del Puerto de Salaverry y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>74</b>
5.1 Intereses del Puerto de Salaverry .....	74
5.2 Potencial del Puerto de Salaverry .....	75
5.3 Principios Cardinales del Puerto de Salaverry .....	77
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO) .....	78
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	78
5.6 Conclusiones .....	81
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>82</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	82
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	83
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	86
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	87
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	87
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	88
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	89
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	91
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	91
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	92
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	93
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	95
6.13 Conclusiones .....	95
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>97</b>



7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	97
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	104
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	106
7.4 Estructura del Puerto de Salaverry.....	106
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	108
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	108
7.7 Gestión del Cambio.....	108
7.8 Conclusiones .....	109
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>110</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	110
8.1.1 Aprendizaje interno.....	110
8.1.2 Procesos .....	110
8.1.3 Clientes .....	111
8.1.4 Financiera.....	111
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	111
8.3 Conclusiones .....	114
<b>Capítulo IX: Competitividad del Puerto de Salaverry .....</b>	<b>115</b>
9.1 Análisis Competitivo del Puerto de Salaverry .....	115
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto de Salaverry .....	116
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Puerto de Salaverry .....	117
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	118
9.5 Conclusiones .....	119
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>120</b>
10.1 Plan Estratégico Integral .....	120
10.2 Conclusiones Finales .....	120

10.3 Recomendaciones Finales .....	123
10.4 Futuro del Puerto de Salaverry .....	123
<b>Referencias.....</b>	<b>1266</b>
<b>Apéndice A: Entrevista a Representante de Agencia de Aduanas ITURRI.....</b>	<b>135</b>
<b>Apéndice B: Entrevista al Director de la Autoridad Portuaria Regional.....</b>	<b>143</b>
<b>Apéndice C: Entrevista al Asistente de Gerencia del Puerto de Salaverry .....</b>	<b>176</b>
<b>Apéndice D: Primera Entrevista a Gerente del Puerto de Salaverry .....</b>	<b>181</b>
<b>Apéndice E: Segunda Entrevista a Gerente del Puerto de Salaverry .....</b>	<b>190</b>
<b>Apéndice F: Entrevista a Miembro del Sindicato.....</b>	<b>207</b>
<b>Apéndice G: Entrevista a Técnico Administrativo de Personal del Puerto Salaverry..</b>	<b>210</b>
<b>Apéndice H: Entrevista a Técnico Operativo del Puerto de Salaverry .....</b>	<b>218</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Obras de Mejoramiento en el Puerto de Salaverry.....</i>	4
Tabla 2.	<i>Ubicación y Características Naturales del Puerto de Salaverry.....</i>	5
Tabla 3.	<i>Características Técnicas del Puerto de Salaverry.....</i>	6
Tabla 4.	<i>Distancias Relevantes hacia el Puerto de Salaverry.....</i>	8
Tabla 5.	<i>Población del Departamento de La Libertad según Censo de 2013.....</i>	10
Tabla 6.	<i>Matriz de Intereses Nacionales.....</i>	21
Tabla 7.	<i>Análisis de la Competitividad del Perú en el Aspecto Tecnológico.....</i>	25
Tabla 8.	<i>Presupuesto Militar, en porcentaje del PBI.....</i>	27
Tabla 9.	<i>Importaciones del Perú por País de Origen, en miles de US\$.....</i>	29
Tabla 10.	<i>Exportaciones del Perú por País de Origen, en miles de US\$.....</i>	29
Tabla 11.	<i>Datos Detallados del Pilar Instituciones.....</i>	33
Tabla 12.	<i>Infraestructura de Transporte.....</i>	35
Tabla 13.	<i>Condiciones de Competitividad de la Infraestructura.....</i>	39
Tabla 14.	<i>Sistema de Carreteras del Perú.....</i>	39
Tabla 15.	<i>Índices Macroeconómicos.....</i>	41
Tabla 16.	<i>PBI per Cápita, Inflación y Tipo de Cambio.....</i>	42
Tabla 17.	<i>Población del Perú por Departamento.....</i>	45
Tabla 18.	<i>Perú: Tasa de Actividad según Variables, 2007 – 2012, en porcentaje.....</i>	46
Tabla 19.	<i>MEFE del Puerto de Salaverry.....</i>	49
Tabla 20.	<i>Carga Movilizada por cada Puerto del Perú, en TM.....</i>	53
Tabla 21.	<i>Matriz Perfil Competitivo.....</i>	57
Tabla 22.	<i>Matriz Perfil Referencial.....</i>	57
Tabla 23.	<i>Indicadores Económicos por Sector Económico del Norte del Perú, año 2014, en variación porcentual.....</i>	61

Tabla 24.	<i>Equipos del Puerto de Salaverry</i> .....	63
Tabla 25.	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas, en nuevos soles</i> .....	67
Tabla 26.	<i>Balance General, en nuevos soles</i> .....	69
Tabla 27.	<i>MEFI para el Puerto de Salaverry</i> .....	72
Tabla 28.	<i>MIO del Puerto de Salaverry</i> .....	79
Tabla 29.	<i>FODA Puerto de Salaverry</i> .....	83
Tabla 30.	<i>Clasificación de las Estrategias Externas Alternativas por Tipo</i> .....	84
Tabla 31.	<i>Matriz PEYEA del Puerto de Salaverry</i> .....	85
Tabla 32.	<i>Matriz de Decisión Estratégica del Puerto de Salaverry</i> .....	89
Tabla 33.	<i>MCPE del Puerto de Salaverry</i> .....	90
Tabla 34.	<i>Matriz de Rumelt del Puerto de Salaverry</i> .....	91
Tabla 35.	<i>Matriz de Ética del Puerto de Salaverry</i> .....	92
Tabla 36.	<i>Matriz Estrategias vs. OLP del Puerto de Salaverry</i> .....	94
Tabla 37.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores Puerto de Salaverry</i> .....	95
Tabla 38.	<i>Recursos Asignados a los OCP del Puerto de Salaverry</i> .....	105
Tabla 39.	<i>Políticas Asociadas a cada Estrategia del Puerto de Salaverry</i> .....	107
Tabla 40.	<i>Tablero de Control Balanceado del Puerto de Salaverry</i> .....	113
Tabla 41.	<i>Plan Estratégico Integral del Puerto de Salaverry</i> .....	122
Tabla 42.	<i>Situación Actual y Projectada del Puerto Salaverry</i> .....	124

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Miembros de la cadena de valor y clúster de una comunidad portuaria.....	2
<i>Figura 2.</i>	Foto panorámica del Puerto de Salaverry.....	3
<i>Figura 3.</i>	Plano del Puerto de Salaverry.....	4
<i>Figura 4.</i>	Red vial de La Libertad.....	7
<i>Figura 5.</i>	Ubicación del Puerto de Salaverry.....	9
<i>Figura 6.</i>	Población del Perú.....	22
<i>Figura 7.</i>	Mapa del Perú.....	23
<i>Figura 8.</i>	Variación porcentual anual del PBI peruano.....	24
<i>Figura 9.</i>	Pilares de la competitividad del Perú, 2015-2016.....	32
<i>Figura 10.</i>	Variación porcentual anual de la demanda interna, el consumo privado y el consumo público.....	34
<i>Figura 11.</i>	Crédito al sector privado, en millones de soles.....	36
<i>Figura 12.</i>	Mapa de la carretera interoceánica.....	40
<i>Figura 13.</i>	Proyección de exportaciones de concentrados de minerales por el Puerto de Salaverry.....	43
<i>Figura 14.</i>	Proyección de exportaciones de productos agroindustriales por el Puerto de Salaverry.....	43
<i>Figura 15.</i>	Proyección de importaciones de cereales por el Puerto de Salaverry.....	44
<i>Figura 16.</i>	Puerto de Nueva York.....	55
<i>Figura 17.</i>	Puerto de Shanghai.....	56
<i>Figura 18.</i>	Organigrama operativo del Puerto de Salaverry.....	59
<i>Figura 19.</i>	Movimiento de carga del Puerto de Salaverry.....	64
<i>Figura 20.</i>	Cadena de valor del Puerto de Salaverry.....	65

*Figura 21.* Empleados del Puerto de Salaverry..... 70

*Figura 22.* Matriz PEYEA Puerto de Salaverry..... 85

*Figura 23.* Matriz BCG Puerto de Salaverry..... 86

*Figura 24.* Matriz IE Puerto de Salaverry..... 87

*Figura 25.* Matriz Gran Estrategia Puerto de Salaverry..... 88

*Figura 26.* Estructura propuesta para el Puerto de Salaverry..... 105

*Figura 27.* Mapa Estratégico del Puerto de Salaverry..... 110

*Figura 28.* Propuesta de desarrollo por fases para el Puerto de Salaverry.....124

*Figura 29.* Visión futura del Puerto de Salaverry.....125



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. 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. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, 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, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; 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); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

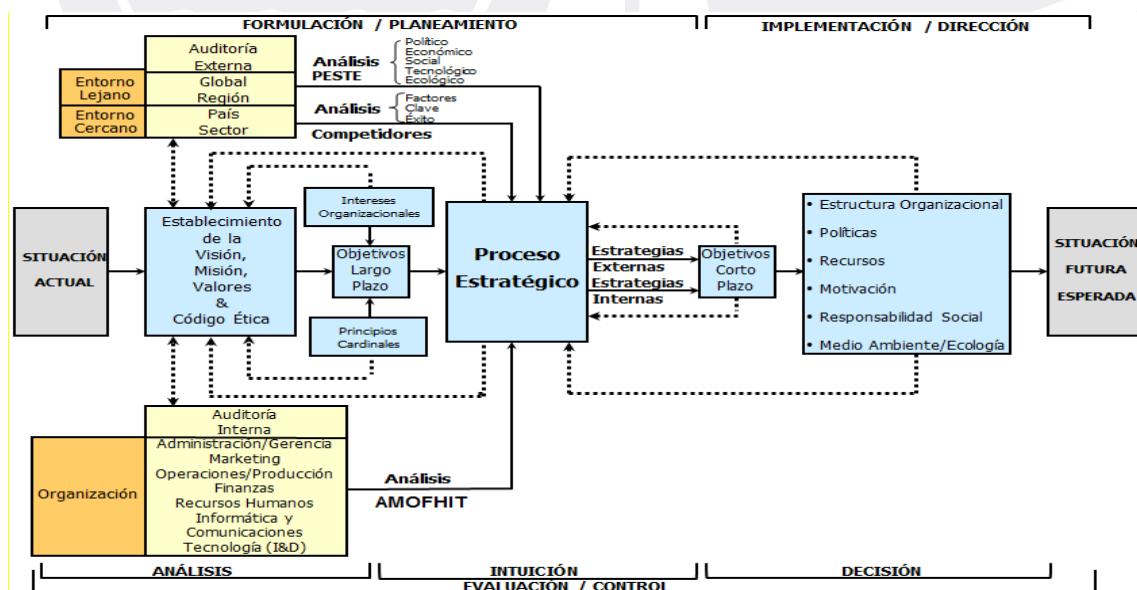


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

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 Salaverry

Para la elaboración de este planeamiento estratégico se ha considerado el análisis desde la perspectiva de su aporte al desarrollo regional y nacional. Respecto a la función de los puertos, Mateo-Mantecón, Casares y Coto-Millán (2010) afirmaron lo siguiente:

Hoy en día se entiende que la función de los puertos desborda su tradicional papel como meros puntos de embarque o desembarque de mercancías y pasajeros para convertirse en centros en los que se ubica toda una serie de actividades que generan valor añadido a la mercancía, plenamente integrados en las cadenas logísticas e intermodales de carácter internacional. (p. 3)

### 1.1 Situación General

El Puerto de Salaverry está ubicado en el distrito de Salaverry, provincia de Trujillo, departamento de La Libertad. Su ubicación está dada por las siguientes coordenadas: longitud  $78^{\circ} 59' 52''$  oeste y latitud  $08^{\circ} 13' 27''$  sur (Empresa Nacional de Puertos [ENAPU], 2015b). En la actualidad, este puerto es propiedad del Estado; el titular de la infraestructura es el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, y es administrado por ENAPU. Asimismo, es de uso público, por lo que no tiene restricciones de usuarios (Aguilar, Martínez, Benavides, Morales, & Peralta, 2007).

Este puerto forma parte de un clúster, que constituye una nueva forma de pensar acerca del entorno inmediato, definiéndose clúster como “la concentración en un área geográfica de empresas e instituciones interconectadas para realizar acciones complementarias dentro de una misma actividad” (Mateo-Mantecón et al., 2010, p. 7). El clúster de un puerto incluye a una serie de actores que se convierten en *stakeholders* y que se presentan en la Figura 1. Se observa que la aduana está incluida, pero debe también añadirse a las instituciones financieras, así como a transportistas exteriores que son los que ingresan o

sacan la mercancía desde el puerto y los proveedores de agua potable y energía eléctrica, que son necesarios para la operación del puerto.

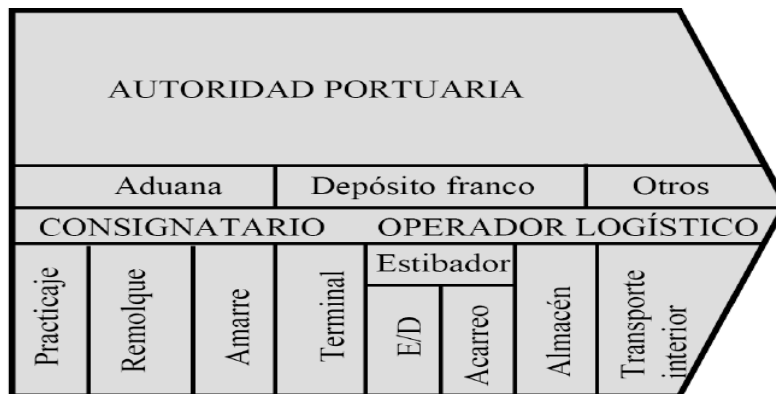


Figura 1. Miembros de la cadena de valor y clúster de una comunidad portuaria. Tomado de “El impacto económico del clúster portuario por tipo de mercancía: Una aplicación” por I. Mateo-Mantecón et al., 2010, p. 8. Cantabria, España: Universidad de Cantabria.

El puerto de Salaverry, cuya imagen aérea se presenta en la Figura 2 y se complementa con el plano de la Figura 3, se encuentra dentro de la cartera de proyectos de la Agencia de la Promoción de la Inversión Privada (Proinversión) para ser concesionado a un operador privado por un periodo de 30 años. Esto permitirá la modernización, rehabilitación, instalación de grúas y otros aspectos por ser especificados en las bases, así como la operación del mismo. También, es un terminal que opera bajo el modelo *Toolport* o *Landlord Port*, que, en términos prácticos, es administrado por el Estado o puede ser entregado en concesión a la empresa privada.

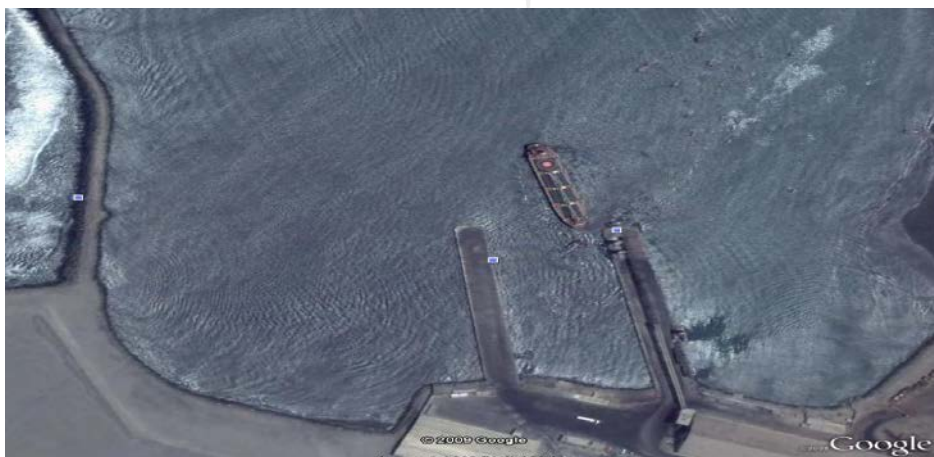


Figura 2. Foto panorámica del puerto de Salaverry. Tomado de “Propuesta, terminal portuario de Salaverry,” por H. Flores, 2015, p. 15. La Libertad, Perú: Autor.



*[Signature]*  
HENRIK MANUEL SOLARI GARCIA  
INGENIERO QUIMICO  
Reg. del Colegio de Ingenieros N° 82474

**LEYENDA**

- ÁREA DE INFLUENCIA DIRECTA
- SALAVERRY ZONA INDUSTRIAL
- ZONA URBANA
- TERMINAL PORTUARIO SALAVERRY
- CURVA DE NIVEL (metros)
- PANAMERICANA NORTE
- AUTOPISTA A SALAVERRY
- OTRO ACCESO
- CAPITAL DE DISTRITO
- CENTRO POBLACIONAL
- COMPONENTES DEL PROYECTO
- INSTALACIONES DEL PROYECTO
- RUTA DE TRANSPORTE

REV. N°	FINAL REVISIONES	DIC '08	S. SALAS	G. VERA	H. SOLARI
		FECHA	DISENO	REVISADO	REVISADO Y FRASEO

**GOLD FIELDS**  
Gold Fields La Cima S.A.

PROYECTO: MODIFICACION DEL EIA PROYECTO CERRO CORONA - ALMACENAMIENTO, TRANSPORTE Y EMBARQUE DE CONCENTRADO DE MINERALES EN PUERTO SALAVERRY

ÁREA DE INFLUENCIA PARA EL COMPONENTE SUELO

PROYECCION: UTM (Easting) WGS-84, ZONA 17S

CLIENTE: ENAHU, TRG, IOM, GOLD FIELDS LA CIMA S.A. (ESCALA)

ESCALA: 1:20,000

FIGURA N°: RE-3.1

MWH PERU S.A. (ESCALA)

RE-3.1 Influencia Suelo.mxd

Figura 3. Plano del puerto de Salaverry. Tomado de “Modificación del estudio de impacto ambiental del proyecto Cerro Corona - Almacenamiento, transporte y embarque de concentrado de minerales en puerto Salaverry,” por Gold Fields, 2008, p. 12. Lima, Perú: MWH Perú.

El puerto de Salaverry, construido en 1960, está entre los más importantes del país en el manejo de carga y descarga correspondiente al comercio exterior (Empresa Marítima Sur [EMS], 2015). Debido a su relevancia en dicha actividad, se realizaron obras de mejoramiento. Así, en el año 2000, se concluyeron las obras de tercera ampliación del molón retenedor de arena. Estas comprendieron obras de dragado para mantener un área operativa acuática de -10 m, e incluyeron un proyecto a nivel preliminar para mejorar la profundidad operativa a -12 m; también mediante dragado (ver Tabla 1).

Tabla 1

*Obras de Mejoramiento en el Puerto de Salaverry*

Descripción	Año
Rehabilitación de muelles 1 y 2, reparación de pilotes, vigas y renovación de las defensas de jebe entre otros.	2000
Ampliación del molón retenedor de arena a una longitud de 1,050 m medido a partir del rompeolas principal.	2004

*Nota:* Tomado de “Plan maestro del terminal portuario de Salaverry,” por Autoridad Portuaria Nacional (APN), 2009a. Callao, Perú: Autor.

La mayoría de las embarcaciones que llegan al Perú son de tipo panamax o de menor envergadura. Fue en el año 2012 cuando se recibió la primera nave post-panamax, que llegó al puerto del Callao en su ruta de Asia a México. En el país, solamente el puerto del Callao tiene la infraestructura para atender buques de tamaño panamax o post-panamax, los cuales cada vez son más comunes por su eficiencia (“Puerto del Callao recibe,” 2012).

Actualmente, el puerto de Salaverry cuenta con tres espigones al lado norte de 300 m y 500 m para frenar el proceso de erosión. Asimismo, tiene un rompeolas de 1,300 m de longitud, tipo escollera, con roca graduada de sección transversal de 10 m de ancho en la coronación y cimentado a una profundidad de 12 m, y una cota de coronación de 6.50 m. Además, en tierra, dispone de un área operativa de 181,302 m<sup>2</sup>, cuyas instalaciones se detallan a continuación en la Tabla 2 y Tabla 3.

Tabla 2

*Ubicación y Características Naturales del Puerto de Salaverry*

Características técnicas	Descripción			
Ubicación	Departamento: La Libertad; Provincia: Trujillo; Distrito: Salaverry			
Situación	Longitud: 78°-59' oeste; 08°-13' sur			
Administración	ENAPU S.A.			
Categoría	Público			
Condiciones naturales				
Amplitud de marea	1.00 m			
Oleaje	Altura promedio: 1.24 m			
Viento predominante	Máximo= S 6.1 nudos (noviembre); mínimo= S 4.2 nudos (marzo)			
Velocidad de corriente	0.50 nudos			
Profundidad	33 pies (10.05 m)			
Canal de acceso	Largo=150 m; ancho =250 m			
Precipitaciones	Máximo= 0.9 mm (marzo); mínimo= 0.0 mm (junio, octubre)			
Suelo marino	Arena-Fango			
Facilidades en el mar	Muelle 1		Muelle 2	Muelles de traque directo tipo espigón
Largo por ancho	225 x 25 m		230 x 30 m	
Área de maniobra:	5,625 m		6,900 m	
Capacidad DWT	25,000		25,000	
Amarraderos:	1A	1B	2A	2B
Longitud:	225 m	225 m	230 m	230 m
Profundidad	9.75 m	9.75 m	9.75 m	9.14 m
Tuberías submarinas	No dispone			
Obras de abrigo	Rompeolas (sur= 300 m; norte = 3 m c/u; molo retenedor=1,035 m)			
Boyas	Demarcatorias de canal de acceso, zona de maniobras			
Ayudas de navegación	Faros de posición en muelles, boya de recalada			

*Nota.* Tomado de “Terminal portuario de Salaverry,” por L. Del Carpio, 2015. Lima, Perú: Proinversión.

Tabla 3

*Características Técnicas del Puerto de Salaverry*

Características técnicas	Descripción
<b>Facilidades en tierra</b>	
Almacén techado	Almacén 1 = 2,315 m <sup>2</sup>
Patio de contenedores	Zona 5 = 6,000 m <sup>2</sup> ; zona 6 = 19,782 m <sup>2</sup>
Zonas y/o anexos	Zona 1 = 2,172 m <sup>2</sup> ; zona 2 = 750 m <sup>2</sup> ; zona 3 = 10,176 m <sup>2</sup> ; Zona 4 = 1,440 m <sup>2</sup> ; zona 5 = 6,000 m <sup>2</sup> ; zona 6 = 19,782
Silos	Capacidad (Azúcar) = 60,000 t; superficie = 7,200 m <sup>2</sup>
Área administrativa	Superficie = 1,126 m <sup>2</sup>
Área operativa	Superficie = 3,158 m <sup>2</sup>
Ayuda de navegación	Señales de enfilamiento
<b>Equipo</b>	
Grúas de muelle	No dispone
Grúas de patio	15 toneladas (t) (1)
Equipo transporte carga	Portacontenedor de 40 t (1), bobinas (6), elevador de horquillas (9), prensa (1), cargador frontal (2), tractores (2)
Vagonetas	De 10, 15 y 25 t (32)
Balanzas camioneras	De 100 t (2)
Remolcadores/lanchas	Remolcador (1), lanchas (3)
Fajas transportadoras	Faja para embarque de azúcar (1)

*Nota.* Tomado de "Terminal portuario de Salaverry," por L. Del Carpio, 2015. Lima, Perú: Proinversión.

El servicio de agua es suministrado por SEDALIB (Servicio de Agua Potable & Alcantarillado de La Libertad S.A.). También, cuenta con un reservorio de su propiedad de 800 m<sup>3</sup> que le ofrece suficiente autonomía. En cuanto a la energía eléctrica, esta es suministrada por Hidrandina y, en caso de fallas, dispone de una central de emergencia compuesta por dos grupos electrógenos con capacidad para mantener la operación del puerto. El consumo mensual es 49,500 kw aproximadamente ("Ventajas territoriales," 2015).

Las operaciones que se realizan en los puertos son complejas. Estas instalaciones prestan múltiples servicios que involucran a diversos agentes: (a) la autoridad portuaria, (b) empresas navieras, (c) estibadores, (d) prácticos, (e) agentes aduaneros y (f) otras empresas que ofrecen servicios relacionados. De igual manera, la complejidad del sector portuario hace necesaria la existencia de un agente marítimo o portuario que realice las siguientes





Este departamento se encuentra ubicado en el puesto séptimo, según el índice de competitividad de las regiones del país (CENTRUM Católica, 2014). Asimismo, la región cuenta con un clima desértico con temperatura media anual de 19.1 °C. El mes más caluroso es marzo, con un promedio de 22.1 °C y el mes más frío, agosto, con un promedio de 17.1 °C. También, se registran precipitaciones en promedio de 3 mm; en este caso, el mes más seco es abril, con 0 mm a 1 mm (Climate-Data.Org, 2015).

La vía de acceso a este puerto es a través de la carretera Trujillo-Salaverry, asfaltada de doble sentido, de aproximadamente ocho kilómetros, que lo comunica con la carretera Panamericana Norte. Además, se encuentra con la carpeta asfáltica en buenas condiciones. Esta misma vía une la ciudad de Salaverry con las ciudades de Trujillo, Chimbote y con la capital del país. Igualmente, el puerto de Salaverry se comunica con el aeropuerto internacional Capitán FAP Carlos Martínez de Pinillos, ubicado en el distrito de Huanchaco a 20 km de la ciudad de Trujillo (ver Tabla 4).

Tabla 4

*Distancias Relevantes hacia el Puerto de Salaverry*

Ruta	Distancia (km)
Por carretera desde Trujillo	14
Por carretera desde Chimbote	125
Por carretera desde Lima	548
Por vía marítima desde el Callao	410
Por vía terrestre desde el puerto del Callao	557

*Nota.* Tomado de “Plan maestro del terminal portuario de Salaverry,” por Autoridad Portuaria Nacional, 2009a. Callao, Perú: Autor.

El área de influencia de este puerto comprende cinco departamentos. Estos son los que siguen: (a) La Libertad, (b) Lambayeque, (c) Ancash, (d) Cajamarca y (e) San Martín (Autoridad Portuaria Nacional, 2009a). En la Figura 5, se aprecia la ubicación del terminal en relación con otros espacios similares.



Figura 5. Ubicación del puerto de Salaverry. Tomado de “Desembarque por puertos,” por Grupo La República, 2014. *Atlas del Perú*. Recuperado de <http://atlasdelperu.pe/compendio/desembarque-por-puertos-3/>

La población del departamento de La Libertad, según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el año 2015, será de 1.86 millones de habitantes; teniendo como característica una población joven, 57% de la población con menos de 30 años (INEI, 2015b). Asimismo, la población en La Libertad es la tercera más numerosa del Perú, después de Lima y del departamento de Piura. Esta se encuentra

concentrada en las capitales provinciales y distritales, con lo que se define una población mayoritariamente urbana (CEPLAN, 2011). En la Tabla 5 se puede apreciar esta información.

Tabla 5

*Población del Departamento de La Libertad según Censo de 2013*

Grupo de edades	Habitantes	Porcentaje
Adulta mayor 60 y más	170,586	9
Adulta de 45 – 59	241,206	13
Adulta joven 30 – 44	371,653	20
Joven de 15 – 29	508,195	28
Infantil de 0 – 14	522,636	29
<b>Total</b>	<b>1'814,276</b>	<b>100</b>

*Nota.* Tomado de “Estimaciones y proyecciones de la población, según sexo y grupos quinquenales de edad,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013, Anexo 3, p. 28. Lima, Perú: Autor.

En el año 2012, la población en edad para trabajar (PET) en La Libertad fue de 1'303,700 personas; en su mayoría fueron mujeres (50,6%). En tal sentido, la población económicamente activa (PEA) fue aproximadamente de 947,800 personas. Este grupo poblacional estuvo conformado en mayor proporción (96,1%) por aquellas personas que estuvieron laborando, representando la PEA ocupada, y en menor medida (3,9%) por los que estuvieron buscando activamente un trabajo, denominado PEA desocupada (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2012).

La actividad económica del puerto de Salaverry como puerto de atraque directo hizo que este ocupara el séptimo lugar de eficiencia en el Perú en el año 2011 (Chang & Carbajal, 2011). Sin embargo, KPMG Asesores (2015), en su informe de inversiones para el Perú, ya no considera al puerto de Salaverry como uno de los principales puertos del país. Dentro de los servicios ofrecidos mayormente por el puerto de Salaverry se encuentran los servicios a la nave y los servicios a la carga. Los primeros comprenden las siguientes actividades (a) remolcaje, (b) amarre y desamarre, (c) uso amarradero y (d) alquiler de equipo. Los segundos corresponden a los servicios que siguen: (a) uso de muelle, (b) almacenamiento, (c)

transferencia, (d) manipuleo, (e) alquiler de equipo y (f) otros (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado [FONAFE], 2012).

El departamento de La Libertad ha tenido un crecimiento sostenido en varias áreas. De estas, las principales son las siguientes: (a) minería, (b) servicios, (c) sector agropecuario y (d) manufactura (CERPLAN, 2009). El área de influencia tiene diversas actividades económicas entre las que se encuentra la actividad agrícola, que está orientada a la producción de cultivos de exportación e importación, tales como caña de azúcar, papa, maíz, plátano, alfalfa, cebolla, menestras (arveja, frijol), hortalizas (alcachofa, ajo, lechuga y zapallo) y frutas como melón, sandía, granadilla, chirimoya, entre otras. Asimismo, esta actividad económica se ha visto fortalecida por dos situaciones. Por un lado, los diversos tratados de libre comercio del Perú con otros países, como Estados Unidos, los cuales permiten la exportación de frutos y cereales libre de aranceles. Por otro lado, la puesta en marcha de proyecto Chavimochic, que busca fomentar la industria agroindustrial, como el cultivo de espárragos, alcachofa, pimientos, paltas, entre otros (Autoridad Portuaria Nacional, 2009a).

En este mismo rubro, el puerto brinda servicios especializados relacionados a la caña de azúcar de exportación, por lo que se ha acondicionado un almacén de azúcar de recepción y almacenamiento a granel (ENAPU, s.f.). Sobre este punto se espera que el puerto de Salaverry se convierta en el primer puerto peruano de punto de entrega de futuros de azúcar blanca (Reuters, 2015a). Adicionalmente, otros productos de exportación que transitan por el puerto de Salaverry son los que siguen (a) rollos de papel, (b) harina de pescado, (c) mariscos (en contenedores), (d) zinc, (e) papel, (f) alcohol etílico y (g) cobre (Chang & Carbajal, 2011).

Otra actividad económica del puerto es el manejo de carga en contenedores, que para el caso del puerto de Salaverry se inició en el año 2003, y está relacionada directamente a las

exportaciones. Para el año 2009, el puerto de Salaverry ocupaba el cuarto lugar en relación con la productividad parcial del tráfico de carga en contenedores, respecto a la capital (Chang & Carbajal, 2011). Esta actividad ha ido creciendo y, en el año 2014, el puerto de Salaverry mostró un crecimiento, en comparación al año 2013, de 21.2% de carga a granel sólido (Autoridad Portuaria Nacional, 2014). Sin embargo, en la actualidad esta actividad ha descendido debido básicamente a los altos precios.

Por su parte, la actividad minera está dedicada a la extracción de oro, zinc, plata y cobre en los departamentos de La Libertad, Cajamarca y Ancash. Por ejemplo, Gold Fields (Cerro Corona) cuenta con almacenes en el distrito de Salaverry a tres kilómetros del puerto. Estos tienen el equipamiento necesario para el transporte de mineral, acondicionados de tal manera que no contaminan el medio ambiente.

En cuanto a la actividad pesquera, esta se concentra en los siguientes puertos: (a) Chimbote, (b) Chicama, (c) Chancay y (d) Callao. El producto de carga que más moviliza el puerto de Salaverry es la harina de pescado; no obstante, en comparación con otros puertos, la movilización de la misma es mínima (Autoridad Portuaria Nacional, 2009a). En relación con la pesca artesanal, el puerto de Salaverry se encuentra como uno de los lugares de desembarque representativos de la costa peruana, a pesar de que La Libertad es un departamento que cuenta con poco número de pescadores artesanales en contraste con otras regiones (INEI, 2012).

Además, el puerto de Salaverry colinda con importantes centros turísticos como Chan Chan. Esto podría ser una opción de llegada de turistas que buscan una manera diferente de acceder a los mismos y, por ende, una oportunidad de desarrollo de sus servicios portuarios. Así, en el año 2012, el puerto registró un crecimiento de 27% en el movimiento de cruceros de turistas (FONAFE, 2012).

En 1997 se encargó al Comité Especial de Privatización de Puertos (CEPRI Puertos) los procesos de concesión de los puertos públicos. Este programa de concesiones contemplaba la entrega al sector privado de los puertos de Paita, Salaverry, Chimbote, Callao, General San Martín, Matarani e Ilo (Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC], s.f.). Luego, en marzo del 2005, Proinversión suscribió un Convenio Marco de Cooperación con la Autoridad Portuaria Nacional, mediante el cual dicha entidad encargó a Proinversión el desarrollo y ejecución de los procesos de promoción de la inversión privada en infraestructura e instalaciones portuarias de titularidad pública.

En el año 2012, el Consorcio Transportadora Salaverry (CTS) presentó una oferta para que le fuese adjudicada la administración del puerto de Salaverry, pero la misma solo contemplaba el desarrollo de la exportación de minerales. A lo cual, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones solicitó una ampliación para que la iniciativa fuese integral, atendiendo carga en contenedores, a granel, junto con la de minerales. Además, manteniendo el dragado constante porque el puerto liberteño tiene un problema de arenamiento. A finales del año 2014, CTS presentó un proyecto integral, autofinanciado, que contempla la inversión de US\$ 470 millones en un período de 30 años (“Se inicia disputa,” 2014).

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo Portuario (PNDP) está la modernización del puerto de Salaverry. El objetivo es tener un puerto competitivo que ofrezca los siguientes beneficios: (a) servicios a embarcaciones de mayor calado, (b) atender la creciente demanda de contenedores en la región, (c) disminuir el impacto ambiental ofreciendo un lugar exclusivo de carga para los minerales y (d) hacer frente a uno de los más serios problemas que este puerto enfrenta y es el referido a la relación social–ambiental. Este se debe a su configuración física, lo que produce sedimentación en el puerto y erosión en las playas las Delicias y Buenos Aires, ocasionando dificultades a las poblaciones aledañas (Autoridad Portuaria Nacional, 2012).

Actualmente, el puerto de Salaverry tiene una tasa de ocupación del 20% considerando sus cuatro amarraderos. El desarrollo planteado en el plan maestro de este puerto considera tres etapas. La primera contempla algunas reparaciones inmediatas para recobrar la operatividad, así como algunas inversiones nuevas en infraestructura. La segunda considera las siguientes acciones: (a) construcción de un muelle para contenedores e instalación de grúas pórtico, (b) un patio de contenedores, (c) una faja para el acarreo del mineral, (d) el inicio de la construcción del molo retenedor de arena en dos tramos y (e) efectuar un dragado a -12m. La tercera plantea reforzar y ampliar el muelle 2 a un dragado de -13m, y ampliar el patio de contenedores en tres hectáreas (Autoridad Portuaria Nacional, 2012).

Por último, los costos proyectados de inversión alcanzan la cifra de US\$ 159'046,636 que se invertirá en cada una de las etapas. Igualmente, estos se basaron en proyectos similares de puertos de América y el Caribe, entre los que se puede citar los que siguen: (a) La Unión en el Salvador, (b) Puerto Caldera en Costa Rica y (c) Muelle Sur en el Callao (Autoridad Portuaria Nacional, 2009a).

## **1.2 Conclusiones**

Este planeamiento estratégico busca el desarrollo portuario en la región norte del Perú. Es por ello que el análisis se enfoca en determinar el potencial del puerto, las conexiones con él y sus usuarios, presentes y potenciales, así como en el atractivo de su desarrollo. Debido a su ubicación, el puerto de Salaverry se puede llegar a posicionar como un alimentador importante en la región Pacífico.

El puerto de Salaverry, bajo la administración estatal, cuenta con un potencial de desarrollo de suma importancia para el país, sin embargo, esta ubicación estratégica en la costa peruana no ha sido aprovechada debido a los deficientes accesos al puerto, poca atención, mantenimiento e inversión que ha tenido a lo largo de los años de existencia. En



consecuencia, la atención que brinda a los usuarios es deficiente debido a los aspectos que siguen: (a) infraestructura limitada, (b) maquinaria obsoleta, (c) falta de tecnología, (d) altos costos y (e) falta de vías de acceso adecuadas que soporten la actividad económica de la región. En la actualidad, el puerto de Salaverry se encuentra en la cartera de Proinversión para ser concesionado por un periodo de 30 años. Las empresas interesadas en él han presentado diversas propuestas por ser revisadas por el poder ejecutivo. Se espera que para el año 2016, el puerto sea concesionado al sector privado y, con ello, se produzca el desarrollo del mismo.



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

### 2.1 Antecedentes

Actualmente, el puerto de Salaverry se encuentra gestionado por la Empresa Nacional de Puertos (ENAPU). Por este motivo, comparte con dicha empresa la misión, visión y valores. En relación con estos, es importante decir que ENAPU los orienta hacia todos los puertos del Perú que están bajo su tutela.

En este sentido, el puerto de Salaverry no cuenta con un plan estratégico ni con objetivos a lograr en cierto horizonte de tiempo, que hayan sido definidos con base en las características innatas de la región y del puerto en sí, así como del desarrollo económico que se puede promover a partir de la actividad portuaria. Esto hace que el terminal sea una especie de área operativa de ENAPU, sin tener actualmente la capacidad de autogestionarse y aprovechar las ventajas competitivas que tiene, tales como (a) profundidad de las aguas, (b) ubicación geográfica en la costa del Perú y (c) ubicación frente a la carretera Interoceánica, que se encuentra en construcción.

### 2.2 Visión

Se propone la siguiente visión para el puerto de Salaverry, visto como motor de desarrollo para la región norte del Perú:

Para el año 2025, el puerto de Salaverry será un puerto privado industrial y logístico referente en Latinoamérica, especializado en carga a granel y en contenedores, con el uso de tecnología avanzada y servicio seguro, eficiente, de alta calidad en un marco de respeto a la sociedad y al medio ambiente. De esta manera promoverá el desarrollo socioeconómico del norte del Perú.

### 2.3 Misión

La misión del puerto de Salaverry es la que se expone a continuación:

Brindar servicios portuarios en la cadena logística del comercio interior y exterior de carga a granel y contenedores para las empresas agrícolas y pesqueras, así como para las empresas mineras de la región La Libertad y del norte del Perú, ofreciendo un servicio de alta calidad, eficiente y seguro, incorporando tecnología de última generación, y con personal altamente calificado, para generar desarrollo socioeconómico, de manera ética y responsable con la sociedad y el medio ambiente.

## 2.4 Valores

El puerto de Salaverry opera sobre la base de las mejores prácticas de gobierno corporativo. Por ello, se proponen algunos valores que caracterizan el servicio que ofrece.

Estos son los siguientes:

- **Ética, transparencia y honestidad:** Este valor se pondrá en práctica en cada actividad que realice el puerto, y en el comportamiento de cada uno de sus miembros y de sus *stakeholders*. Su finalidad es obtener credibilidad, y alcanzar calidad y eficiencia.
- **Innovación:** Apunta a desarrollar una mejora continua en los procesos, servicios y tecnología. El fin es cumplir con los estándares establecidos de los puertos referentes a nivel mundial.
- **Responsabilidad social ambiental:** Se espera minimizar los impactos y maximizar beneficios, comprometidos con las personas, comunidad, país y el medio ambiente.
- **Liderazgo:** Busca ejercer liderazgo externo a través de la influencia en los puertos y liderazgo interno con la cooperación de sindicatos, estibadores, prácticos y trabajadores.
- **Compromiso con la comunidad y el medio ambiente:** Respeto y conservación del ecosistema de la zona de influencia.

- Respeto a la diversidad e interculturalidad: Acepta la diversidad e interculturalidad existente y busca optimizar los beneficios.
- Orientación al cliente: Se propone gestionar la actividad portuaria de acuerdo con las necesidades de los clientes, buscando la mejora continua.
- Trabajo en equipo: Tiene como objetivo contar con personal calificado y comprometido, que lidere el desarrollo personal y organizacional en búsqueda del logro del objetivo común.

## 2.5 Código de Ética

El puerto de Salaverry seguirá el siguiente código de ética, al cual están sujetos, tanto sus empleados como proveedores:

- Respetar los derechos de todos los trabajadores, promoviendo el desarrollo de sus habilidades y talentos.
- Asegurar procesos de selección transparentes y capacitaciones permanentes, orientadas a brindar un excelente servicio a los clientes.
- Garantizar condiciones seguras de trabajo, al utilizar los implementos de seguridad y conocer los lineamientos.
- Establecer relaciones de largo plazo con los clientes, basadas en la confianza y el respeto.
- Respetar la normativa legal vigente, así como los reglamentos internos establecidos por las empresas que conforman parte del sector portuario.
- Guardar la confidencialidad de la información y actividades del puerto y de los clientes.
- Sancionar todo acto delictivo o de corrupción.
- Velar por la conservación y mantenimiento del puerto y todos sus equipos, usando los recursos de manera eficiente.

- No se permitirá ningún tipo de prejuicio o discriminación en función de raza, origen, orientación sexual, convicción política o religiosa, ni tampoco acoso de cualquier índole.

## 2.6 Conclusiones

Este planeamiento se desarrolla para el puerto de Salaverry, como ente promotor del desarrollo regional. Este ha sido el punto de partida para definir la visión y la misión, con las cuales se busca optimizar la calidad, gestión integral y seguridad del puerto con la finalidad de mejorar la competitividad en la zona norte del Perú, sin desmedro del desarrollo del entorno social y ambiental de la región. Basado en el respeto genuino hacia la persona, la sociedad y el medio ambiente.



## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

El análisis tridimensional de las naciones, como su nombre lo indica, contempla tres dimensiones o áreas: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional y (c) principios cardinales (D'Alessio, 2013).

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

Los objetivos de desarrollo que tiene el Perú se han establecido de manera tal que tengan una dimensión nacional, al beneficiar al país en su conjunto. Al mismo tiempo estarán vigentes en la medida en que existan los intereses y aspiraciones que los originaron, encausando y orientando la acción de los políticos. Estos objetivos son (Ramírez, 2014):

- Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
- Lograr la enseñanza primaria universal.
- Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.
- Reducir la mortalidad infantil.
- Mejorar la salud.
- Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
- Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
- Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

A la luz de estos objetivos nacionales se comprende que los fines o intereses supremos del país son: (a) promover el desarrollo socioeconómico de la población peruana; (b) lograr la igualdad en el país, de género, de raza y en general de todo tipo; (c) mejorar la salud de la población; (d) garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; y (e) lograr la inserción del Perú en el entorno mundial. Estos intereses se presentan en la Tabla 6, donde además se muestra el grado de interés de otras naciones.

Tabla 6

*Matriz de Intereses Nacionales*

Intereses del Perú	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Promover el desarrollo socioeconómico de la población peruana			EE.UU. (+) Holanda, Alemania(+)	China (+)
2 Lograr la igualdad en el país, de género, de raza y en general de todo tipo, promoviendo el acceso a todos los servicios			Brasil (+) Ecuador (+) Colombia (+)	
3 Mejorar la salud			Chile (+) Ecuador (+)	EE.UU. (+)
4 Proveer educación a toda la población			Chile (+) España (+) Argentina (+) EE.UU. (+)	China (+) Japón (+) Suiza (+) Alemania (+)
5 Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente			EE.UU. (+) Unión Europea (+) Brasil (+) Ecuador (+) Colombia (+)	China (+)
6 Lograr la inserción del Perú en el entorno mundial		Chile (-)	Colombia (-)	

**3.1.2 Potencial nacional**

El potencial del Perú se determina a partir de los recursos que posee, tanto naturales como creados y que se analizan desde siete dominios: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar. Con este análisis se logran determinar las fortalezas y debilidades del país.

**Dominio demográfico.** La población del Perú en el año 2015 asciende a 31'151,643 habitantes, de los cuales un 50% son hombres y otro 50% mujeres (ver Figura 6), con un crecimiento poblacional del 1.1% anual. A lo cual se le suma el aumento en el poder

adquisitivo, ya que para el año 2015 el 49.3% de los hogares del Perú urbano pertenecían a los niveles socioeconómicos A, B o C (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], 2015). Tener una población que supera los 30 millones de habitantes es una fortaleza, al gozar de un amplio mercado para la producción y comercialización de diversos bienes y servicios. La importancia del tamaño poblacional fue comprobada en el *Global Competitiveness Report 2015-2016*, el cual le dio al Perú el puesto 48 a nivel mundial en relación con el tamaño de su mercado (Schwab, 2015).

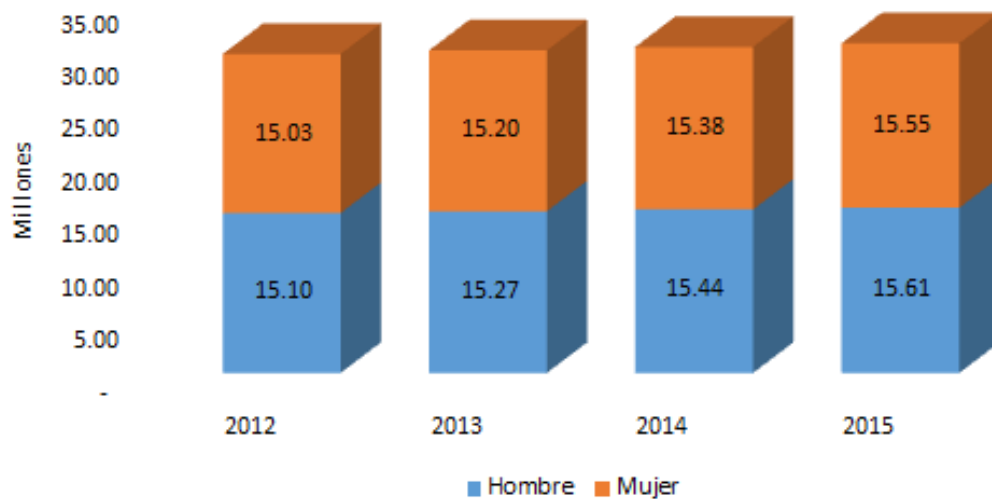


Figura 6. Población del Perú. Adaptado de “Población y vivienda” por INEI, 2015c. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda>

**Dominio geográfico.** Perú tiene 128.5 millones de hectáreas, ubicándose como noveno a nivel mundial en lo que se refiere a bosques naturales y segundo en América del Sur. El territorio se divide en tres zonas, con características diversas: (a) la zona costera, que tiene 2,500 Km. de litoral y representa el 11% de la superficie nacional, agrupando al 52% de la población; (b) la sierra o montaña, con abundante cantidad de minerales, extendiéndose sobre la Cordillera de los Andes, con gran cantidad de valles; y (c) la selva, siendo una región llena de bosques y ríos, ocupando el 56% del territorio peruano y sirviendo de hábitat para el 11% de la población, con gran diversidad de especies de flora y fauna. A estas tres regiones



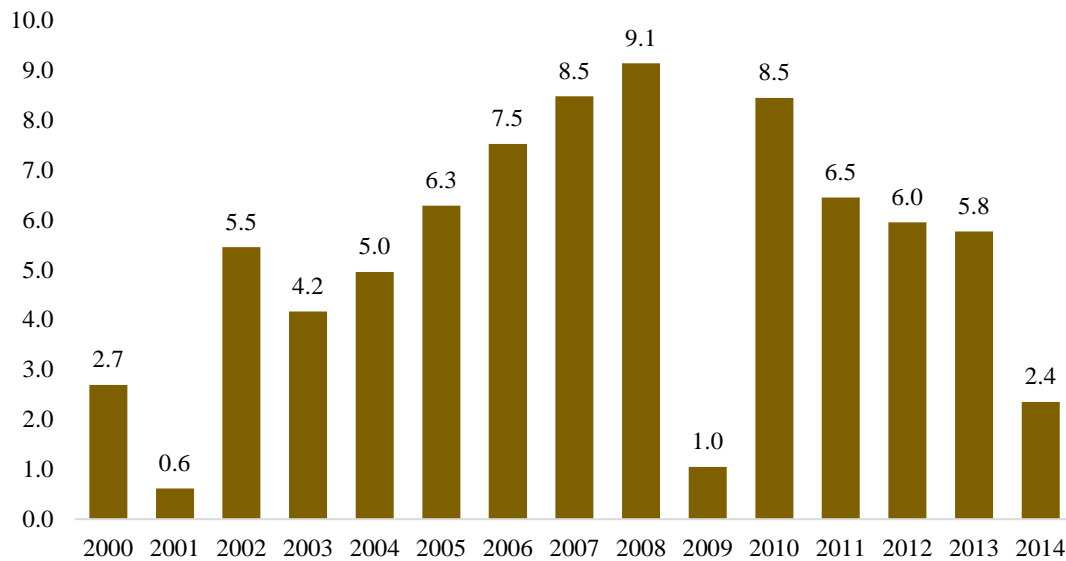
se le suma el mar peruano en el océano pacífico, que hace del Perú uno de los principales países pesqueros en el mundo (“Ventajas territoriales,” 2015). Esta posición geográfica es una fortaleza, ya que hace que el país sea rico en recursos naturales y a la vez le da acceso a gran cantidad de países a través de su enorme costa en el océano Pacífico (ver Figura 7).



Figura 7. Mapa del Perú. Tomado de “La geografía del país,” por R. Tapia, s.f., párr. 5. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos90/geografia-del-peru/geografia-del-peru.shtml>

**Dominio económico.** Durante los últimos 10 años, el Perú ha mantenido un crecimiento promedio del PBI per cápita de 5.2% anual. Lo cual ha permitido que el Índice de Desarrollo Humano (IDH) pasara de 0.67 en el año 2002 a 0.73 en el 2012. En la Figura 8 se muestra la variación del PBI anual y se ve que en el año 2014 tuvo una disminución considerable, ubicándose en 2.4%, lo cual se debe a la desaceleración de las actividades primarias, principalmente la minería, y a retrasos en proyectos de infraestructura y obras

públicas (“BCP estima,” 2014). Para el año 2015 se espera un crecimiento económico del 2.7% y luego 3% para el 2016 (“CCL: PBI peruano,” 2015).



*Figura 8.* Variación porcentual anual del PBI peruano. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015, p. 12. Lima, Perú: Autor.

A pesar de que a nivel nacional ha habido una desaceleración, el Perú muestra un desempeño superior al del resto de países en la región, lo cual ha traído como beneficio la mejora en la calidad de vida del promedio de los peruanos (Forexeco, 2012). El crecimiento económico sostenido representa una fortaleza del país, en especial al ser el país con más potencial en América del Sur (Segura, 2015).

**Dominio tecnológico y científico.** El Perú posee una posición desventajosa en cuanto al grado de avance tecnológico, siendo ubicado por el WEF (2015) en la posición 88 con respecto a 140 países que fueron evaluados. Esto es una debilidad y que se ve claramente si se compara con países vecinos como Chile o Colombia, que ocupan las posiciones 39 y 70 respectivamente. En la Tabla 7 se analizan los factores considerados para dar las calificaciones, donde el peor desempeño se da en la suscripción a Internet desde aparatos de telefonía celulares, los cuales solamente tienen una penetración del 13.7%. Así mismo se observa que solo el 5.7% de los peruanos están suscritos a Internet de banda ancha. La mejor

posición se da por la capacidad para transferir tecnología, seguido por la velocidad de absorción, principalmente en las empresas privadas.

Tabla 7

*Análisis de la Competitividad del Perú en el Aspecto Tecnológico*

Elemento	Puntuación	Posición (entre 140 países)
Disponibilidad de las últimas tecnologías	4.5	84
Nivel de absorción tecnológica en las empresas	4.5	77
Transferencia de tecnología	4.9	33
Porcentaje de individuos usando Internet	40.2	88
Suscripciones a Internet de banda ancha, por cada 100 habitantes	5.7	80
Ancho de banda de Internet, en kbs por usuario	36.4	66
Suscripciones a Internet en dispositivos celulares, por cada 100 habitantes	13.7	106

*Nota.* Tomado de “Global competitiveness report 2015-2016 (Insight report),” por K. Schwab, 2015. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

***Dominio histórico, psicológico y sociológico.*** El Perú es cuna de grandes culturas como la Inca, Paracas, Nazca, Wari, Moche, y Chimú. Todas ellas son pueblos que dejaron huellas, tales como el calendario astronómico más grande del mundo que se ubica en las pampas de Nazca o los Caminos Inca, que incluso se consideran superiores a los desarrollados por los romanos. También hay acueductos que aún hoy son utilizados, observatorios solares, telas cuyos colores han sobrevivido por más de un milenio (“Ventajas territoriales,” 2015).

El Perú es un país multicultural, que a lo largo de su proceso histórico se ha logrado constituir en uno de los focos que alberga la riqueza cultural más nutrida y variada del mundo. Son muchas las zonas arqueológicas excavadas y estudiadas en nuestro país en los últimos años, siendo una labor inagotable. En el norte del país se encuentran las Tumbas del Señor de Sipán, que constituye un santuario donde se hallaron entierros de las altas jerarquías de la cultura Moche, mostrando alto nivel de desarrollo. También en La Libertad está Chan

Chan, la ciudadela de barro más extensa del mundo, lo que muestra que los peruanos sabían vivir en comunidad y con un gobierno (Organización de Estados Iberoamericano [OEI], 2013). Este rico pasado hace que los peruanos se sientan orgullosos de sus orígenes, constituyendo una fortaleza, ya que impulsa a nuevos desarrollos y emprendimientos.

***Dominio organizacional y administrativo.*** El Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible, su gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los tres poderes independientes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) el Poder Judicial. El Poder Ejecutivo consta del Presidente y dos Vice-Presidentes, mientras que el Poder Legislativo está conformado por un parlamento unicameral con 120 miembros, todos elegidos por votación popular directa y secreta. El Poder Judicial, por su parte, es liderado por la Corte Suprema de Justicia, de la cual dependen diversos tribunales en todo el país (Portal del Estado Peruano, 2015).

Desde el año 2007, el Perú se ha comprometido con un proceso de descentralización, con el objetivo de lograr un crecimiento económico equitativo y uniforme entre las regiones. Dentro de los esfuerzos, se desarrollan elecciones locales y regionales, además de que se ha incrementado el presupuesto que manejan las regiones, el cual creció en 143% entre los años 2005 y 2012. Pero dichas transferencias no han estado acompañadas de todos los recursos, capacidades y controles necesarios para que el gasto de calidad, acorde con la diversidad de realidades regionales y locales, por lo que no se alcanza un desarrollo equitativo (Contraloría General de la República, 2014).

La independencia de los poderes es una fortaleza, pero es importante continuar con el orden democrático. Mientras que el proceso fallido de descentralización constituye una debilidad, ya que no permite alcanzar un desarrollo equitativo entre las regiones.

**Dominio militar.** El Ministerio de Defensa es una institución que opera con la misión de garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial del Perú, defendiendo los intereses nacionales (MINDEF, 2015). Es por ello que participa activamente en la seguridad internacional, y en especial en las zonas de frontera, así como en la promoción de la paz a nivel nacional. La principal debilidad en este dominio no se da por la falta de estructura o de organización de las fuerzas militares sino por la carencia de presupuesto. Dentro de este dominio las instituciones que operan son las siguientes: (a) la Fuerza Área del Perú, (b) la Marina de Guerra del Perú, y (c) el Ejército Peruano (MINDEF, 2015). Pero tal como se aprecia en la Tabla 8, el gasto militar en el Perú es inferior al de todos sus países vecinos, lo cual representa una debilidad para la nación.

Tabla 8

*Presupuesto Militar, en porcentaje del PBI*

País	1999	2005	2012
Perú	2.00	1.50	1.20
Chile	3.10	3.50	2.04
Ecuador	3.40	2.00	2.83
Brasil	1.90	1.30	1.47
Colombia	3.70	3.40	3.28

*Nota.* Tomado de “Presupuesto militar,” por Indexmundi, 2015. Recuperado de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=132&c=co&l=es>

### 3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales constituyen el fundamento de la política exterior y permiten identificar las oportunidades y las amenazas que tiene el país. Según lo establecido por D’Alessio (2013), el análisis de los principios cardinales comprende lo siguiente: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

**Las influencias de terceras partes.** Según lo registra el Ministerio de Defensa (MINDEF, 2015), desde la década de los 90, el mundo occidental está inmerso en un proceso

de profundos cambios, que afectan los órdenes económico, social, cultural y político, situación que permite hablar de una nueva etapa en la vida y estructuración del sistema internacional. Pero también de un cambio que se extiende en breve lapso a todo el orbe y que afecta colectividades e individuos. Este es el proceso al cual unos denominan globalización y otros, mundialización.

El nuevo fenómeno, inicialmente tecnológico en el campo de las comunicaciones, generó cambios sustanciales en lo que se refiere a los procesos económico-financieros, productivos, culturales nuevas identidades y reforzamiento defensivo de las antiguas-, organizaciones y, en la propia subsistencia de las formas autónomas de administración de las sociedades, es decir el paradigma del Estado-Nación. Dentro de este fenómeno y buscando insertarse en la economía mundial, el Perú ha firmado acuerdos y tratados comerciales con diversos países, como China, los Estados Unidos y Chile, entre muchos otros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2015). Esto ha permitido el crecimiento del comercio exterior aunque se ha concentrado con algunos países, como se muestra en las Tablas 9 y 10, donde destacan China y Estados Unidos como principales socio comerciales, que en conjunto concentran el 42% de las importaciones y el 35% de las exportaciones (World Trade Organization, 2015).

En un contexto donde el comercio mundial ha crecido 2.2% cabe destacar que el comercio marítimo se incrementó en 3.8%, ganando participación (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD], 2014). Esto constituye una oportunidad en la medida en que se cuenta con un mayor mercado para la comercialización de los productos nacionales.

***Lazos pasados – presentes.*** El Perú se ha abierto al mundo económicamente mediante los TLC con los principales mercados del mundo como son Estados Unidos, la Unión Europea, China y Canadá, entre otros. Así como también con los países vecinos al ser

miembro del MERCOSUR y de la Comunidad Andina. Esta apertura es vital para tener acceso a mercados de gran tamaño, como es el caso de China y que se ha convertido en el principal socio comercial del Perú. Así como también permiten importar la tecnología requerida para el crecimiento, ya que en este campo no se ha dado el desarrollo local. Esto constituye una oportunidad para el Perú.

Tabla 9

*Importaciones del Perú por País de Origen, en miles de US\$*

Origen	2010	2011	2012	2013	2014
Total	30'030,471	37'747,092	42'274,274	43'357,295	42'193,570
China	5'144,484	6'320,968	7'807,487	8'398,555	8'924,520
Estados Unidos	5'854,041	7'430,701	8'020,504	8'819,768	8'802,429
Brasil	2'185,728	2'433,295	2'581,027	2'325,874	1'994,465
México	1'127,291	1'377,916	1'675,051	1'819,331	1'924,811
Ecuador	1'423,304	1'870,572	2'012,396	1'930,162	1'773,887
Alemania	895,527	1'119,519	1'367,902	1'391,966	1'477,217
Corea	1'043,780	1'491,535	1'648,402	1'590,073	1'381,737
Chile	1'049,014	1'333,473	1'243,962	1'326,518	1'278,927
Argentina	1'110,223	1'834,762	1'951,279	1'565,098	1'253,076
Colombia	1'331,061	1'462,005	1'567,002	1'468,523	1'243,537
Japón	1'376,829	1'309,336	1'503,230	1'439,077	1'105,000
Otros	7'489,189	9'763,010	10'896,032	11'282,350	11'033,964

*Nota.* Tomado de "Trade map," por World Trade Organization, 2015. Recuperado de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)

Tabla 10

*Exportaciones del Perú por País de Origen, en miles de US\$*

Destino	2010	2011	2012	2013	2014
Total	35'205,068	45'636,085	45'946,180	41'871,689	38'459,251
China	5'434,011	6'961,425	7'848,973	7'342,588	7'024,630
Estados Unidos	5'826,308	6'083,871	6'516,617	7'433,271	6'234,158
Suiza	3'845,286	5'887,121	5'074,455	3'027,226	2'642,273
Canadá	3'329,049	4'176,317	3'445,339	2'727,558	2'551,557
Brasil	947,864	1'266,949	1'402,931	1'705,705	1'593,434
Japón	1'790,533	2'174,639	2'575,332	2'227,874	1'583,218
Chile	1'370,089	1'976,567	2'028,313	1'669,981	1'537,202
España	1'168,521	1'666,197	1'842,755	1'572,230	1'362,572
Alemania	1'514,582	1'900,159	1'866,208	1'168,193	1'234,049
Otros	9'978,825	13'542,840	13'345,257	12'997,063	12'696,158

*Nota.* Tomado de "Trade map," por World Trade Organization, 2015. Recuperado de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)

Este comercio internacional se da principalmente por vía marítima, llegando a representar más del 80% de la carga movilizada cada año en el mundo (Pérez, 2012). Para ello hay distintos tipos de naves mercantes, como son los graneleros, mineraleros, petroleros y porta-contenedores, entre otros (González, 2014). Dentro de estos barcos, la tendencia es que cada vez sean de mayor tamaño, en especial los que movilizan contenedores. En la actualidad los de mayor tamaño son los panamax, con capacidad para 5,000 contenedores y los post-panamax que pueden transportar hasta 14,000 contenedores, pero cuyo desarrollo está limitado por la ampliación del canal de Panamá (Díaz, 2014).

***El contrabalance de los intereses.*** El crecimiento económico del Perú en los últimos años ha hecho que sea un lugar donde muchos inversionistas extranjeros coloquen su capital, generando fondos para nuevos proyectos o ampliaciones y con ello impulsando la economía nacional. Dentro de los inversionistas extranjeros destaca el grupo de empresas chilenas, que han invertido constantemente desde la década de los 90 siendo responsables del desarrollo del sector *retail* en el país y de la generación de 117,218 nuevos puestos de trabajo (“Inversión chilena en Perú,” 2015). Esto, a pesar de los conflictos limítrofes que puedan existir con este país, está mostrando que se tiene la capacidad de contrabalancear los intereses, lo que constituye una oportunidad.

***Conservación de los enemigos.*** Se parte del hecho de que la competencia y el asedio de los competidores impulsan la mejora continua, ya que de otra forma no se lograría la supervivencia en el mercado mundial. A nivel comercial, el Perú tiene en Chile a su principal competidor, seguido por Colombia, los cuales son países con mayor nivel tecnológico e industrial, poniendo un estándar elevado y constituyendo por tanto una oportunidad para el Perú.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en el puerto de Salaverry**

Una de las fortalezas que tiene el Perú es su ubicación geográfica, en la cuenca del



Pacífico, dándole acceso vía marítima a grandes mercados, como el de la China y los Estados Unidos. Además, el Estado peruano ha establecido acuerdos de comercio y tratados con estos países, así como con muchos otros buscando alcanzar el interés nacional de insertar al Perú en la economía mundial. Esto sin duda contribuye a generar tráfico marítimo, demandando más actividad en el puerto de Salaverry. Lo cual sirve para la exportación de los bienes producidos en el país, incluso los extraídos como los minerales.

Otro aspecto que se identificó con el análisis tridimensional de las naciones fue el tamaño del mercado peruano, con más de 31 millones de habitantes, siendo una fortaleza nacional. A esto se le suma que el PBI per cápita ha crecido de manera sostenida en los últimos 15 años, aumentando la capacidad adquisitiva de los pobladores. Con ello, se incrementa la demanda por bienes y servicios, muchos de los cuales son importados y requieren de servicios de logística.

### **3.2 Análisis Competitivo del País**

El análisis competitivo del Perú se desarrolla desde las siguientes perspectivas: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, y (d) sectores relacionados y de apoyo. Se prosigue con el desarrollo de estos puntos, para luego analizar su influencia en el puerto de Salaverry.

#### **3.2.1 Condiciones de los factores**

De acuerdo con el World Economic Forum (WEF, 2015), el Perú ocupa la posición 69 dentro de 140 países analizados, perdiendo cuatro puestos desde la última edición. En los años 2012 y 2013 el país estaba en el puesto 61, para luego pasar al 65 en el 2014 y finalmente en el 2015 llegó al puesto 69. Como se observa en la Figura 9, el Perú tiene puntajes bajos, en una escala del uno al siete, en varios pilares de la competitividad, y principalmente en innovación, instituciones y preparación tecnológica.

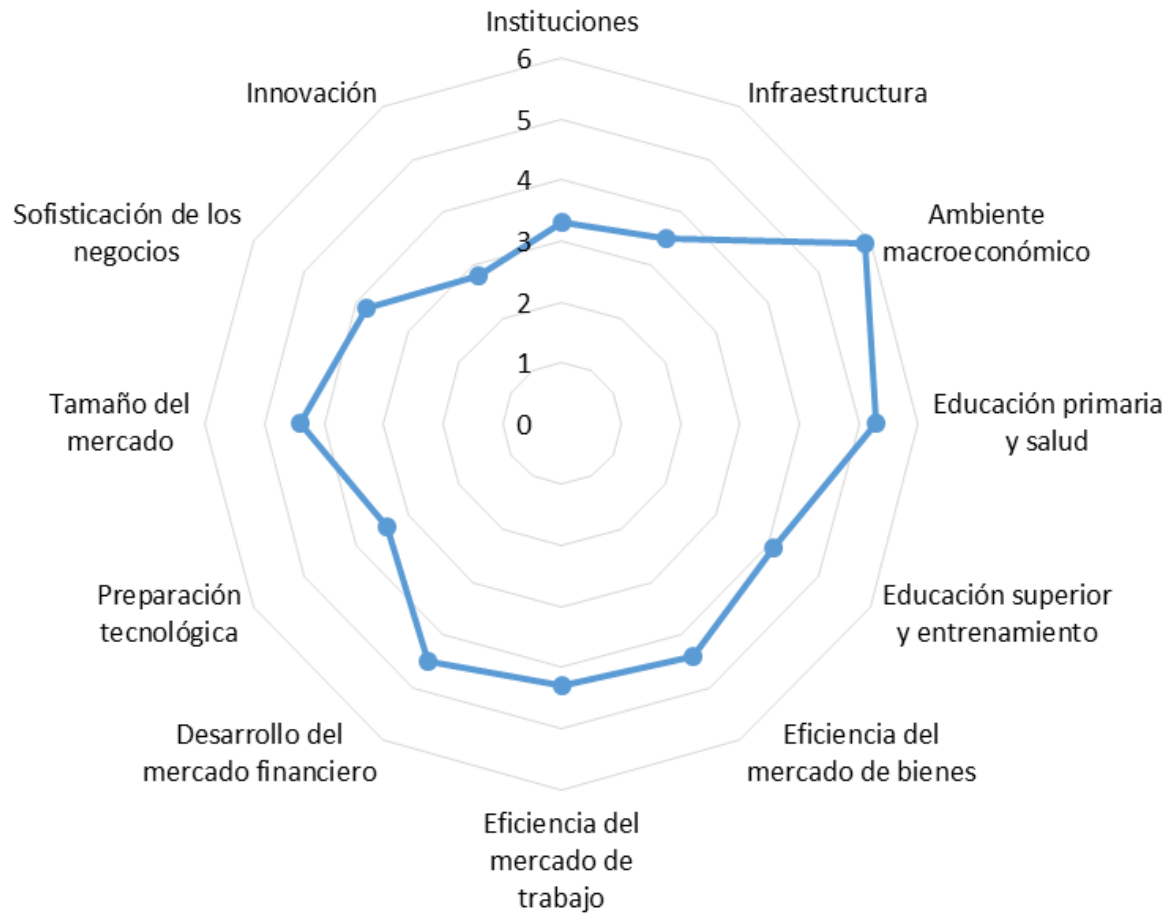


Figura 9. Pilares de la competitividad del Perú, 2015-2016. Adaptado de “Global competitiveness report 2015-2016 (Insight report),” por K. Schwab, 2015. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Al revisar en detalle los datos del pilar instituciones, que se presentan en la Tabla 11, se tiene que la peor puntuación se da en la confianza que tiene la población en los políticos, lo que hace que el Perú se ubique en la posición 130 de 140 países evaluados. Además, se tiene posición similar en otros factores, como son las regulaciones gubernamentales, el crimen organizado, la confianza en la policía y el costo del crimen y la violencia, entre otros. En cambio, los factores donde el Perú destaca favorablemente son los siguientes: (a) protección de las inversiones, (b) eficacia de las juntas directivas, y (c) fortaleza de las auditorías.

Tabla 11

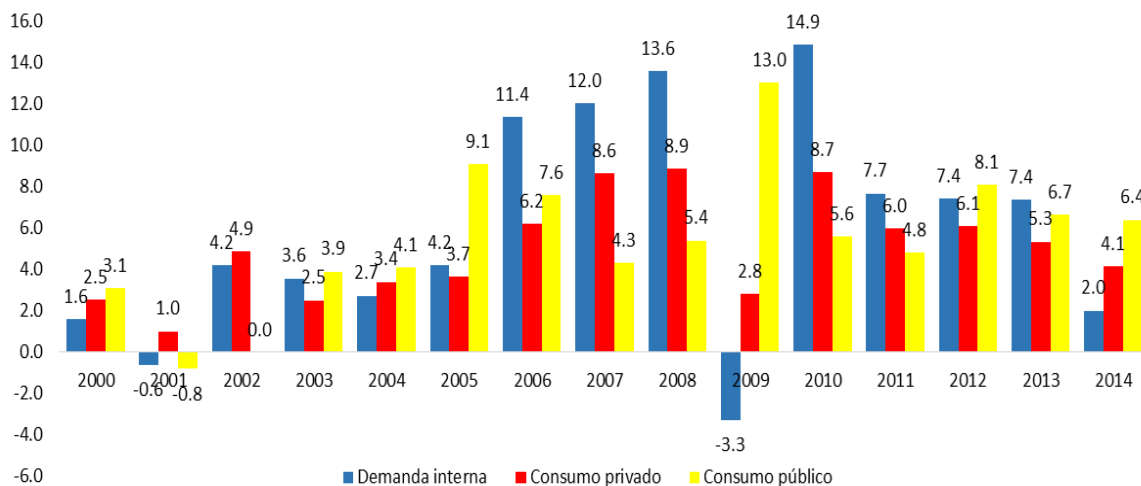
*Datos Detallados del Pilar Instituciones*

Factores	Puntuación	Posición
Derechos de propiedad	3.8	104
Protección de la propiedad intelectual	3.3	104
Desvío de fondos públicos	2.5	114
Confianza en los políticos	1.8	130
Pagos irregulares y sobornos	3.9	72
Independencia del Poder Judicial	2.8	112
Favoritismo en las decisiones gubernamentales	2.5	109
Desperdicio de los gastos del gobierno	2.4	117
Regulaciones gubernamentales	2.4	133
Eficiencia del marco legal para resolver disputas	2.6	130
Eficiencia del marco legal en aspectos retadores	2.7	118
Transparencia en elaboración de políticas	3.9	82
Costo del terrorismo	4.2	123
Costo del crimen y la violencia	2.9	129
Crimen organizado	3.0	133
Confianza en los servicios de la policía	2.6	135
Comportamiento ético de las empresas	3.5	106
Fortaleza de las auditorías	5.1	41
Eficacia de las juntas directivas	5.2	39
Protección de los intereses minoritarios	4.2	57
Protección de las inversiones (1 al 10)	6.2	39

*Nota.* Tomado de “Global competitiveness report 2015-2016 (Insight report),” por K. Schwab, 2015. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda interna ha mostrado una evolución positiva desde el año 2000, creciendo 5.9% en promedio anual durante los últimos 15 años, siendo el sustento del crecimiento económico nacional. Al mismo tiempo, en la Figura 10, se observa el incremento que tanto el consumo privado como el consumo público ha tenido, donde en el año 2014 el gobierno peruano hizo inversión buscando que el PBI no se desacelerara, pero su crecimiento fue apenas del 2.4% (BCRP, 2015). Con una demanda interna que incrementa año tras año se tiene que la necesidad por servicios de logística aumenta, haciendo posible la expansión de los servicios portuarios.



*Figura 10.* Variación porcentual anual de la demanda interna, el consumo privado y el consumo público. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015, p. 18. Lima, Perú: Autor.

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

Las empresas pequeñas y medianas cumplen un rol fundamental en la economía peruana, contribuyendo a crear empleos y con ello aumentando el Producto Bruto Interno (PBI) y reduciendo la pobreza en el Perú. En lo que se refiere al tamaño de las empresas, se tiene que el 99.5% son micro, pequeñas y medianas, mientras que las grandes representan solamente el 0.5% del total (Zúñiga, 2015). Estas cifras se han mantenido en los últimos años, ya que para junio del año 2013 había 1'713,272 empresas registradas en el país, de las que un 99.6% eran micro, pequeñas y medianas (Mipyme). Pero a pesar de estas cifras, son las grandes las que concentran el 79.3% de las ventas (Rosado, 2013).

En cuanto a la ubicación geográfica, el 46.6% de las empresas se concentran en la provincia de Lima, seguido por los departamentos de Arequipa, La Libertad y Piura con 5.6%, 5.1% y 4.2% respectivamente. Lo cual guarda relación con los niveles de ventas, que se concentran en estos cuatro departamentos (Rosado, 2013). La ventaja de contar con tantas empresas micro, pequeñas y medianas, que además se encuentran concentradas geográficamente es que es más fácil la toma de decisiones y los emprendimientos.

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El principal sector relacionado es el macro sector transporte. De acuerdo con los datos que se presentan en la Tabla 12, la red vial se ha incrementado en un 80% desde el año 2000, mientras que la red ferroviaria decreció en un 8%. En el mismo período se observa un crecimiento en la cantidad de puertos y un decrecimiento en aeropuertos, pero el número de aeronaves aumentó en 139%. Esto muestra que hay una red complementaria de transporte para el puerto de Salaverry, ya que la carga debe tener medios para llegar y salir del terminal portuario.

Tabla 12

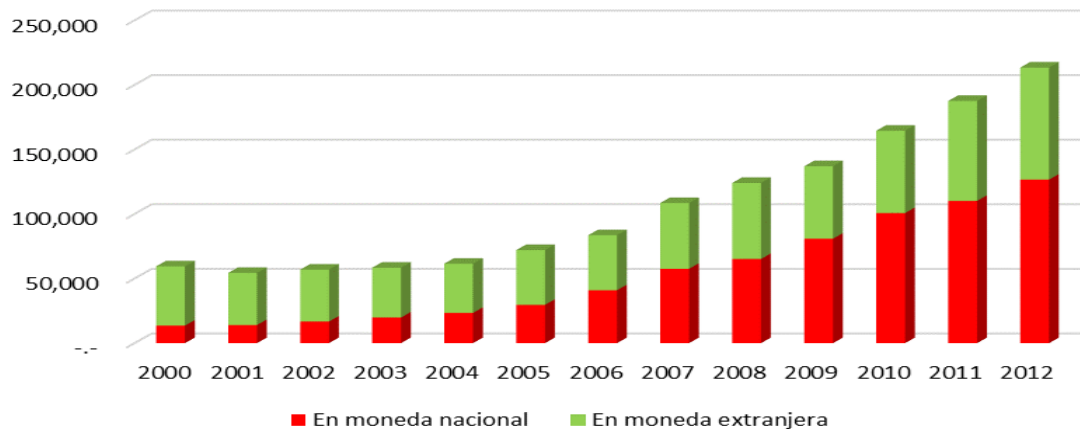
#### *Infraestructura de Transporte*

Año	Red		Aeropuertos (unidades)	Puertos (unidades)	Automotor a/ (unidades)			Parque		
	Vial (km)	Ferroviaria (km)			Hab / vehículo	Placas asignadas	Ferroviario- locomotora (unidades)	Aéreo (unidades)	Naviero (unidades)	
2000	78,216	2,121	202	17	1'162,859	22	59,432	82	135	598
2001	78,253	2,121	179	17	1'209,006	22	69,234	75	143	700
2002	78,320	2,121	155	17	1'342,173	20	63,613	93	138	351
2003	78,396	2,122	161	17	1'461,878	19	119,705	93	157	631
2004	78,396	2,177	159	17	1'507,263	18	45,386	93	179	680
2005	78,506	2,178	150	15	1'613,694	17	106,431	84	179	769
2006	79,506	2,054	145	15	1'675,694	17	62,000	84	209	799
2007	80,325	1,989	143	15	1'766,178	16	90,484	89	225	823
2008	81,787	1,989	120	15	1'904,719	15	138,541	98	236	582
2009	124,826	1,943	117	15	2'030,320	14	125,601	87	257	724
2010	125,044	1,943	111	30	2'183,278	13	152,958	92	281	899
2011	129,162	1,965	116	30	2'616,637	11	433,359	91	283	1,222
2012	140,672	1,953	135	30	2'999,223	10	382,586	92	323	1,095

*Nota.* Tomado de "Principales indicadores macroeconómicos," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Otro sector relevante para el análisis del entorno del Puerto Salaverry es el financiero, encargado de contactar a las unidades económicas superavitarias con las deficitarias. En la Figura 11 se aprecia como el préstamo a las entidades privadas ha crecido constantemente entre los años 2000 y 2012, aumentando 11.6% en promedio al año. También se observa

como el crédito nacional pasó de ser el 23% del total en el año 2000 a representar el 59% en el 2012. Esto implica que mientras que el crédito en moneda extranjera solamente aumentó un promedio de 6% al año en el período analizado, el crédito en moneda nacional se incrementó en 20.9%.



*Figura 11.* Crédito al sector privado, en millones de soles. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015, p. 20. Lima, Perú: Autor.

También se incluye como sector de apoyo a las entidades certificadoras, y en especial las normas BASC, que significa Business Alliance for Secure Commerce. Esta es una alianza empresarial internacional que promueve el comercio seguro, buscando la cooperación entre empresas privadas, gobiernos y organismos internacionales. En el Perú son muchas las empresas certificadas, incluyendo agentes aduaneros y transportistas, pero no se encontró evidencia de que la Empresa Nacional de Puertos (ENAPU) estuviese certificada, ya que no está en los listados de la Business Alliance for Secure Commerce (BASC, 2015).

Finalmente, se considera como otro sector esencial de apoyo a la educación, y en especial a la formación técnica. Es conocido que existe una relación directa entre la educación técnica de calidad y el crecimiento o desarrollo de un país. Más en el Perú, donde la demanda por trabajadores con habilidades especiales se ha incrementado desde el año 2000, pero hay escasez de este personal, porque la educación técnica no está asociada con la

realidad nacional, y la formación no se brinda en las áreas donde existe la demanda. En esta área el Estado tiene un gran reto, porque de lo contrario no se alcanzará el desarrollo nacional esperado (Alfageme & Guabloche, 2013).

### **3.2.5 Influencia del análisis en el puerto de Salaverry**

Como se ha visto, hay un incremento en la infraestructura de transporte, lo cual beneficia la expansión del Puerto Salaverry, al contar con una mayor red de carreteras para que las mercancías que llegan por este puerto puedan ser despachadas al norte del Perú, o incluso hasta Lima. Sin embargo, la baja competitividad del Perú causa que aún no se hayan desarrollado adecuadamente las industrias secundarias y terciarias a su máxima capacidad, dejando que sean los sectores primarios los responsables de los mayores ingresos para el Perú. Las industrias secundarias son aquellas que se dedican a procesos industriales o de manufactura, como la construcción, la manufactura textil y la industria alimenticia. Mientras que las industrias terciarias son las que brindan servicios como salud, educación, turismo y comercio. Esto explica porque el terminal portuario de Salaverry atiende principalmente el despacho de minerales, que constituye carga a granel.

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

Ha llegado el turno de realizar el análisis del entorno PESTE, dentro de la evaluación externa que se está desarrollando. Este análisis consiste en la evaluación de cinco fuerzas: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas económicas y financieras; (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas; (d) fuerzas tecnológicas y científicas; y (e) fuerzas ecológicas y ambientales.

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

El marco legal para el puerto de Salaverry lo encabeza la Ley del Sistema Portuario Nacional (Ley 27943, 2003), con sus posteriores modificaciones y su respectivo reglamento.

Esta ley regula todas las instalaciones portuarias, excepto las operadas por las Fuerzas Armadas. En su Artículo 2 establece lo siguiente:

La presente Ley comprende todo lo relacionado con la actividad y servicios desarrollados dentro del Sistema Portuario Nacional, en las áreas marítimas, fluviales y lacustres, las competencias y atribuciones de las autoridades portuarias, las autorizaciones, derechos y obligaciones de las personas naturales o jurídicas que desarrollan las actividades y servicios portuarios; y la construcción, uso, aprovechamiento, explotación, operación y otras formas de administración de las actividades y los servicios portuarios. (Ley 27943, 2003, p. 1)

Con la Ley se fomenta la participación del sector privado, permitiéndole invertir en infraestructura y equipamiento para los terminales portuarios, por lo que la administración de los mismos puede ser privada, lo que se da a través de concesiones. Así mismo se busca promover el libre acceso a los servicios portuarios, con un mercado de competencia leal. Pero se entiende que para lograr desarrollar ventaja competitiva en la operación portuaria, es necesario su integración a toda la cadena de logística internacional, así como a la red de transporte vial.

Con respecto a la red de transporte vial se tiene que la competitividad del Perú en lo que respecta a infraestructura es muy baja, como se visualiza en la Tabla 13. Se aprecia que el país tiene la posición 112, entre 140 naciones en lo que se refiere a calidad de su infraestructura y especialmente en la vial. A pesar de que el sistema de carreteras nacionales ha crecido, como se observa en la Tabla 14. En lo que son los puertos, la posición fue la 86, mientras que en aeropuertos fue la posición 82, siendo en ambos casos baja, mostrando que el Perú no es competitivo a nivel internacional en estos aspectos. Como oportunidad está la creación de la carretera interoceánica que podrá conectar con el puerto de Salaverry, para que le brinde servicios no solo a la zona norte del Perú sino al oeste de Brasil (Urrunaga &



Bonifaz, s.f.). Sin embargo, en la Figura 12 se nota que la IIRSA Norte conecta con el Puerto de Paita y no con el puerto de Salaverry.

Del análisis de las fuerzas políticas, legales y gubernamentales se identifica como principal oportunidad la existencia de la Ley del Sistema Portuario Nacional (Ley 27943, 2003), la cual promueve la inversión privada en los puertos del Perú, para su desarrollo competitivo. En cuanto a las amenazas, se encontró que el país no tiene calidad en su infraestructura de transporte.

Tabla 13

*Condiciones de Competitividad de la Infraestructura*

Elementos	Puntuación	Posición
Calidad de la infraestructura	3.2	112
Calidad de la red vial	3.0	111
Calidad de la infraestructura ferroviaria	1.9	94
Calidad de la infraestructura portuaria	3.6	86
Calidad de la infraestructura de transporte aéreo	4.1	82
Asientos disponibles en aerolíneas (millones de km/semana)	533.3	42
Calidad de la oferta eléctrica	4.7	70
Suscripciones de teléfonos celulares (usuarios / 100 pobladores)	102.9	93
Líneas telefónicas fijas (líneas / 100 pobladores)	9.9	84

*Nota.* Tomado de “Global competitiveness report 2015-2016 (Insight report),” por K. Schwab, 2015. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Tabla 14

*Sistema de Carreteras del Perú*

Sistema de carretera	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	78,506	79,506	80,325	81,787	124,826	125,044	129,162	140,672
Nacional	16,857	17,857	23,838	23,903	24,500	23,596	23,319	24,593
Departamental	14,251	14,251	14,437	19,695	24,391	25,774	25,598	24,235
Vecinal	47,398	47,398	42,050	38,189	75,935	75,674	80,244	91,844

*Nota.* Tomado de “Economía” por INEI, 2015a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>



Figura 12. Mapa de las carreteras interoceánicas. Tomado de “Puertas abiertas,” por Odebrecht, 2014. Recuperado de <http://www.odebrechtpuertasabiertas.com.pe/SitePages/DetalleComunicado.aspx?NewID=28#sthash.TsSaRION.dpbs>

### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú cuenta con estabilidad macroeconómica, ya que como se presenta en la Tabla 15 su índice de deuda pública como porcentaje del PBI ubica al país en la posición 16, entre 140 naciones que fueron incluidas en el reporte. Además, se ve un excelente desempeño en lo que se refiere al balance del presupuesto gubernamental. Esto se complementa con las cifras que se muestran en la Tabla 16, donde se ve que la inflación ha permanecido en un dígito por

15 años, llegando a ser de 3.2% en el año 2014. Mientras que la devaluación fue de 5.1% en el mismo período, con un tipo de cambio promedio de S/.2.84 por cada US\$ (BCRP, 2015).

Tabla 15

*Índices Macroeconómicos*

Elementos	Puntuación	Posición
Balance del presupuesto gubernamental (% del PBI)	-0.1	24
Ahorro nacional bruto (% del PBI)	22.7	53
Inflación anual (%)	3.2	62
Deuda pública (% del PBI)	20.7	16
Ratio de crédito (0 a 100)	66.3	41

*Nota.* Tomado de “Global competitiveness report 2015-2016 (Insight report),” por K. Schwab, 2015. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Para el año 2015, se espera que la inflación cierre en 4%, lo que implica un alza con respecto al año anterior, porque durante el año ha habido una menor oferta monetaria, a lo que se le suma la presión del aumento en el tipo de cambio. Además, ha habido un incremento en los costos de los servicios públicos, lo cual ha traído presión sobre el índice de precios al consumidor. Comparando con países vecinos, la inflación esperada es inferior a la de Chile y Colombia (“Scotiabank: Inflación cerraría,” 2015). En cuanto al tipo de cambio, existe la posibilidad de que se incremente en los próximos meses, como consecuencia del retiro de inversionistas y de menos ingresos por las exportaciones (“FMI: “Hay un riesgo,” 2015).

De acuerdo con el Ministerio de Energía y Minas (MINEM, 2013), la minería creció un promedio del 35% entre el año 2007 y el 2012, con un portafolio de inversiones de US\$ 54,610 millones en este último año. Sin embargo, el menor crecimiento económico de China ha afectado al sector, causando una menor demanda internacional de minerales, y principalmente de cobre, ya que el mercado se encuentra sobreabastecido (Reuters, 2015b).

Tabla 16

*PBI per Cápita, Inflación y Tipo de Cambio*

Año	PBI per cápita (Mill. N. Soles 2007 )	Inflación (%)	Devaluación Anual (%)	Tipo Cambio (S/.x US\$ )
2000	8,551.80	3.7	3.1	3.49
2001	8,479.70	-0.1	0.5	3.51
2002	8,817.40	1.5	0.3	3.52
2003	9,061.30	2.5	-1.1	3.48
2004	9,387.10	3.5	-1.9	3.41
2005	9,851.30	1.5	-3.4	3.30
2006	10,464.80	1.1	-0.7	3.27
2007	11,224.40	3.9	-4.4	3.13
2008	12,112.40	6.7	-6.5	2.92
2009	12,103.00	0.2	2.9	3.01
2010	12,978.80	2.1	-6.2	2.83
2011	13,660.50	4.7	-2.5	2.75
2012	14,310.90	2.6	-4.2	2.64
2013	14,970.30	2.9	2.4	2.70
2014	15,156.20	3.2	5.1	2.84

*Nota.* Adaptado de "Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015a. Lima, Perú: Autor.

En cuanto a la proyección de exportaciones a través del puerto de Salaverry, se tiene en la Figura 13 que los concentrados de minerales han iniciado una tendencia a la baja desde el año 2015, que de acuerdo con lo señalado por Flores (2015) continuará por 20 años más. Caso contrario, es lo que se espera en las exportaciones agroindustriales (ver Figura 14) que experimentan un crecimiento continuo y un período de 10 años se habrán duplicado, para luego en 20 años haberse multiplicado por seis. También hay expectativas favorables para la importación de cereales, pero a una tasa de crecimiento moderada, como se visualiza en la Figura 15.

El análisis de las fuerzas económicas y financieras muestra que el Puerto Salaverry tiene como oportunidad la estabilidad macroeconómica, junto con el incremento en el tipo de cambio. Esto se considera una oportunidad porque será un estímulo para los exportadores, principalmente para los agroindustriales, quienes demandarán los servicios del puerto.

Además, las expectativas a futuro son favorables, tanto para las exportaciones

agroindustriales como para la importación de cereales. Del otro lado, se identificó como amenaza la baja en los precios internacionales de los minerales, ya que se desestimula la actividad minera, y con ello bajan los volúmenes de exportación y de uso del Puerto Salaverry.

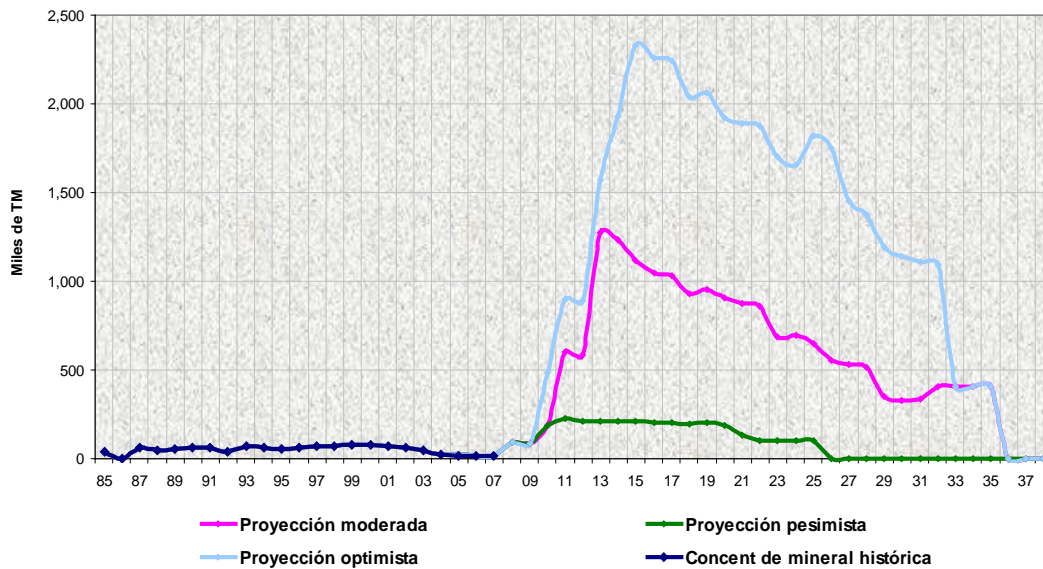


Figura 13. Proyección de exportaciones de concentrados de minerales por el puerto de Salaverry. Tomado de “Propuesta, terminal portuario de Salaverry,” por H. Flores, 2015, p. 5. La Libertad, Perú: Autor.

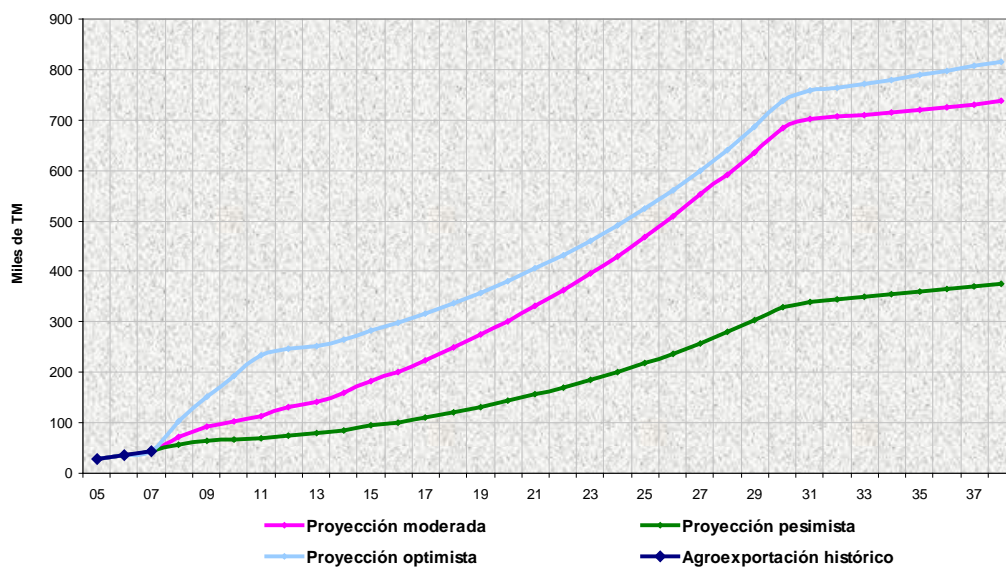


Figura 14. Proyección de exportaciones de productos agroindustriales por el puerto de Salaverry. Tomado de “Propuesta, terminal portuario de Salaverry,” por H. Flores, 2015, p. 4. La Libertad, Perú: Autor.

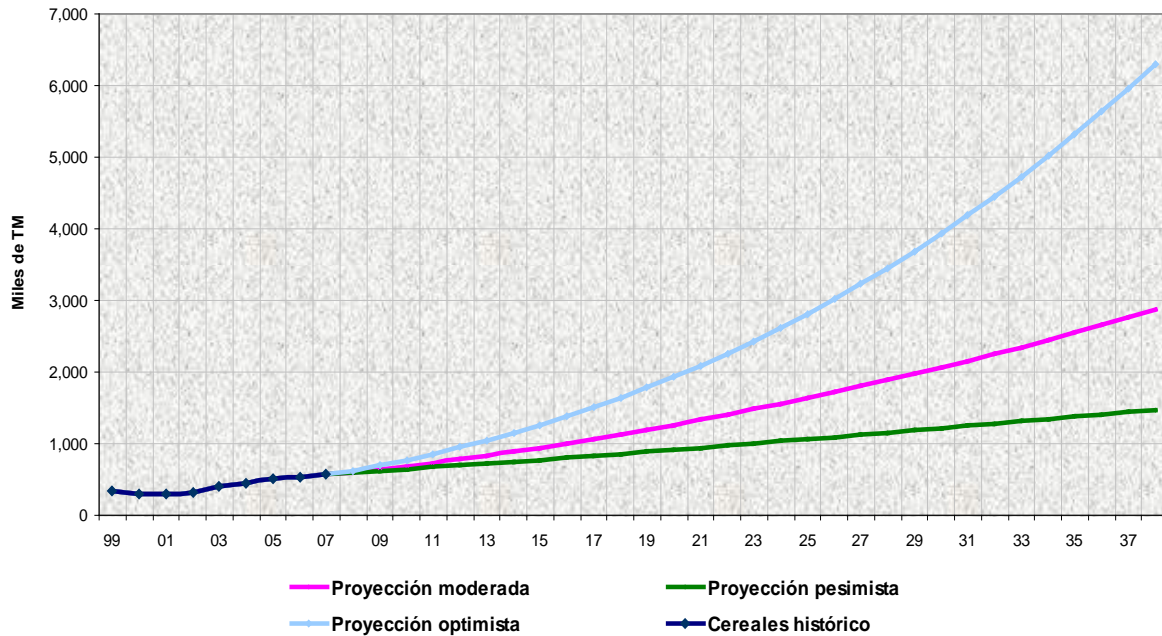


Figura 15. Proyección de importaciones de cereales por el puerto de Salaverry. Tomado de “Propuesta, terminal portuario de Salaverry,” por H. Flores, 2015, p. 7. La Libertad, Perú: Autor.

### 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Como se presentó anteriormente, en el Perú habitan más de 31 millones de personas, de las cuales un 31.6% vive en el departamento de Lima. En la región norte, la mayor parte de la población se concentra en La Libertad, con el 6% de los peruanos, seguido por Piura con el 5.9% y el 4% que habitan en Lambayeque, como se ve en la Tabla 17.

A nivel nacional, la población en edad de trabajar se encontraba integrada por 21'939,862 personas, de las cuales alrededor de 16 millones de personas (73.6%) optaron por participar en el mercado laboral, es decir que conforman la población económicamente activa (PEA), que en su mayoría está constituida por varones con 55.8% en relación a las mujeres 44.2%. La PEA se distribuye entre aquellos que laboran 96.3% y los desempleados que suman 3.7%. Por otro lado, un segmento importante de las personas que se encuentran ocupadas son los trabajadores adecuadamente empleados quienes conforman los dos tercios de la fuerza laboral, mientras que el tercio restante está compuesto por los subempleados (Ministerio del Trabajo & Promoción del Empleo [MINTRA], 2013).

Tabla 17

*Población del Perú por Departamento Proyectado Año 2015 y 2025*

Departamento	2015		2025		Crecimiento
	Habitantes	Porcentaje (%)	Habitantes	Porcentaje (%)	Porcentaje (%)
Perú	31'151,643	100.0	34'412,393	100.0	10.5
Lima	9'838,251	31.6	11'385,860	33.1	15.7
La Libertad	1'859,640	6.0	2'082,737	6.1	12.0
Piura	1'844,129	5.9	1'844,129	5.4	0.0
Lambayeque	1'260,650	4.0	1'354,261	3.9	7.4
San Martín	840,790	2.7	943,582	2.7	12.2
Cajamarca	1'529,755	4.9	1'547,694	4.5	1.2
Amazonas	422,629	1.4	428,603	1.2	1.4
Loreto	1'039,372	3.3	1'121,953	3.3	7.9
Áncash	1'148,634	3.7	1'201,465	3.5	4.6
Tumbes	237,685	0.8	264,519	0.8	11.3
Otros	11'130,108	35.7	12'237,590	35.6	10.0

*Nota.* Adaptado de "Población y vivienda" por INEI, 2015c. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda>

En la Tabla 18 se muestra el porcentaje de la población en edad de trabajar, separando aquellos que se encuentra trabajando de los que están buscando trabajo. Desde el año 2007 hasta el 2012, la tasa de actividad se situó alrededor de 74%, con un indicador máximo en el año 2010, lo cual ha estado disminuyendo hasta el presente. En relación con el ámbito geográfico, se observa que en las zonas rurales la tasa de actividad se ubicó en 80.7% durante el año 2012, mientras que en la zona urbana fue de 71.5%.

Los conflictos sociales representan una amenaza para el puerto de Salaverry, ya que podrían impedir el desplazamiento de la carga desde y hacia el puerto. Los conflictos sociales en el Perú suelen ser de corta duración y con objetivos puntuales, pero hay algunos casos puntuales que resultan ser duraderos o sostenidos en largos períodos de tiempo. La mayoría de estos conflictos se relacionan con las actividades extractivas, como la minería, el petróleo o el gas (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2014). Esto podría traer problemas para los productos que son exportados a través del Puerto Salaverry.

Tabla 18

*Perú: Tasa de Actividad según Variables, 2007 – 2012, en porcentaje*

Indicador/Variables	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tasa de actividad	73.8	73.8	74.0	74.1	73.9	73.6
Sexo						
Hombre	83.0	83.0	83.1	82.7	82.7	82.4
Mujer	64.7	64.7	65.0	65.7	65.2	64.8
Área de residencia						
Urbano	71.0	71.1	71.2	71.6	71.6	71.5
Rural	82.0	82.1	82.9	82.2	81.6	80.7

*Nota.* Tomado de “Informe anual de empleo,” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), 2013, p. 25. Lima, Perú: INEI.

Pero además están los conflictos sociales que directamente ha causado la actividad del puerto de Salaverry. La empresa estatal que opera el puerto ha disminuido los costos de dragado a través del alargamiento de un molón retenedor de arena, lo cual ha alterado el equilibrio en la costa y causado la desaparición de algunas playas en el departamento de Trujillo. Ante esto, hay cuatro distritos opuestos a la operación del puerto y el problema se hace más complejo porque se requieren más de US\$ 150 millones para detener la erosión de las playas, lo cual constituye un obstáculo para que se logre concesionar el puerto (Defilippi, 2013).

Luego de haber desarrollado las fuerzas sociales, culturales y demográficas se llega a la conclusión de que el Puerto Salaverry tiene como oportunidad el tamaño del mercado local, lo cual incentiva las importaciones para atender a esta población. Mientras que la principal amenaza son los conflictos sociales, que podrían paralizar la actividad minera o cerrar las carreteras, disminuyendo la demanda de servicios portuarios. Pero en especial los conflictos sociales que la actividad portuaria ha causado de manera directa por las alteraciones en la costa.



### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

La innovación tecnológica en el transporte marítimo se manifiesta principalmente en la contenerización cada vez mayor de la carga y en la tendencia a utilizar buques cada vez más grandes. En los puertos, ésta se manifiesta en la modernización del equipamiento, en la prestación de servicios de valor agregado y en la utilización de tecnologías de punta en materia de informática y comunicaciones. (Méxicoport, 2011, p. 3)

El uso de contenedores ha sido el factor principal para homogenizar la movilización de la carga, lo que también ha estado impulsado por los avances de la informática y de las telecomunicaciones. Al usar contenedores se ha reducido el tiempo de manipulación de la carga en los puertos, lo que anteriormente llegaba a representar hasta dos tercios del total que tomaba el transporte marítimo de carga (Méxicoport, 2011).

Para el futuro se espera la mayor utilización de los buques denominados postpanamax, que tienen capacidad entre 6,000 y 8,000 TEU, e incluso se espera que ingresen en operación en los próximos 10 años, buques llamados superportacontenedores, cuya capacidad será entre 12,000 y 15,000. Estas naves solamente podrán ser atendidas en cinco megapuertos a nivel mundial: (a) Caribe, (b) Europa, (c) Golfo Árabe, (d) Asia y (e) costa occidental de América Central. En base a esto, se tendrán puertos pivote para la distribución regional de la carga, utilizando buques panamax y posteriormente habrá puertos regionales (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial de Colombia, s.f.). El análisis de la fuerza tecnológica muestra que existe una oportunidad para el desarrollo del puerto de Salaverry, en el manejo de carga en contenedores.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

En el caso de la actividad portuaria, el correcto manejo ambiental se inicia con la identificación de las zonas y ecosistemas ambientalmente sensibles. Esto se hace comparando

la fragilidad de los ecosistemas con los posibles impactos que producen las actividades desarrollados por los hombres. A partir de esto se establecen las medidas de manejo ambiental que luego deberán ser implementadas. Pero es importante reconocer que cada terminal portuario tiene un impacto diferente en el ecosistema (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial de Colombia, s.f.).

En el Perú, se llevó a cabo un seminario internacional sobre los impactos ambientales de los puertos. En este evento se recalcó la importancia de desarrollar Estudios de Impacto Ambiental (EIA). En los casos en que sea necesario hacer dragado, para minimizar los impactos se sugiere depositar los materiales de dragado en mar abierto, a profundidades mayores a 30 m. Además, se comentó que toda operación portuaria está sujeta a la Ley General del Ambiente (Autoridad Portuaria Nacional, 2009b). A pesar de la obligación de hacer EIA que existe en el país, en el puerto de Salaverry se han dado daños ambientales de gran cuantía, al impactar negativamente en las playas de Trujillo.

Del análisis de las fuerzas ecológicas y ambientales se conoce que se tiene un marco legal ambiental claro y que incluye la obligación de realizar Estudios de Impacto Ambiental. Del otro lado, se identificó la amenaza de que la actividad portuaria genera contaminación ambiental, como ha sido el daño en las playas de la región.

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

Luego del análisis PESTE se han identificado las oportunidades y amenazas que tiene el puerto de Salaverry. Las mismas se presentan en la Tabla 19, donde además se les ha asignado un peso, para luego obtener un puntaje ponderado. Con esto se logra determinar que el puerto de Salaverry tiene un puntaje de 2.49 lo cual indica un desempeño promedio y esto se debe a que hay oportunidades y amenazas contra las cuales no se están tomando acciones. Se necesitan estrategias que permitan solventar el daño ambiental causado en Trujillo,

evitando conflictos sociales, así como también es indispensable atender a sectores que están en crecimiento, como la agroindustria y la exportación de cereales.

Tabla 19

*MEFE del Puerto de Salaverry*

Factores claves de éxito		Peso	Puntaje	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	Ley que promueve la privatización de los puertos	0.12	4	0.48
2	Carretera interoceánica que genera conectividad al puerto	0.09	3	0.27
3	Estabilidad macroeconómica	0.08	4	0.32
4	Alza en el tipo de cambio estimulando la exportación de distintos bienes	0.08	2	0.16
5	Perspectivas favorables para la exportación de productos agroindustriales y la importación de cereales	0.09	2	0.18
6	Mercado de macro región norte con 6.7 millones de habitantes	0.08	2	0.16
7	Marco legal ambiental, incluyendo EIA	0.07	4	0.28
Subtotal oportunidades		0.61		1.85
<b>Amenazas</b>				
1	Red de infraestructura deficiente: Vial, marítima y aérea. Genera costos para transporte	0.10	1	0.10
2	Disminución de los precios internacionales de los minerales, que desestimula la exportación	0.12	1	0.12
3	Conflictos sociales por la alteración de la costa	0.09	2	0.18
4	La actividad portuaria genera contaminación	0.08	3	0.24
Subtotal amenazas		0.39		0.64
Total		1.00		2.49

### 3.5 El Puerto de Salaverry y sus Competidores

En este apartado se realiza el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, donde los puntos que se analizan son los que siguen: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de nuevos entrantes, y (e) rivalidad entre los competidores. Todo el análisis se ha desarrollado

bajo la condición de que la concesión del puerto de Salaverry se haga realidad. Sin embargo, según el asistente de gerencia del puerto de Salaverry, a la fecha no hay bases ni preparación alguna para esta posibilidad (D. Luna, comunicación personal, 06 de noviembre, 2015). Pero para el gerente del puerto todo se ha avanzado a nivel del Ministerio de Transporte, siendo una prioridad la concesión (J. Tam, comunicación personal, 06 de noviembre, 2015).

### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

Dentro de los proveedores debe considerarse en primer lugar los servicios básicos y en especial la luz eléctrica, que se requiere para la operación del puerto. El proveedor de electricidad tiene un alto poder de negociación al determinar el precio del servicio, así como la capacidad del mismo, influyendo directamente en la capacidad instalada de operación, que es un factor clave del éxito. En cambio, los otros proveedores no tienen poder ante el puerto de Salaverry, pues existen varios competidores y el costo de cambiarse entre ellos es mínimo o inexistente, siendo el caso del combustible, de servicios de construcción y mantenimiento, así como limpieza y otros insumos.

Dentro de los otros proveedores, hay actores muy diversos, incluso médicos, ya que al arribo de cada nave debe estar presente para hacer control sanitario. Es por ello que incluso entidades gubernamentales son vistas como proveedores, entre las cuales se encuentran DICAPI y SENASA (J. Tam, comunicación personal, 06 de noviembre, 2015).

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

Los compradores son las empresas navieras que contratan los servicios del puerto de Salaverry, así como las empresas mineras que utilizan estas instalaciones para su exportación o las importadoras de cereales o agroquímicos (J. Tam, comunicación personal, 06 de noviembre, 2015). El poder de negociación de ellos se incrementa en función de su tamaño y para los puertos es un factor clave del éxito contar con clientes que tengan flotas navieras grandes, ya que esto permite generar altos volúmenes con menos costos administrativos.

Aunque debe mencionarse que las tarifas son fijas, sujetas a un tarifario nacional, por lo que la preferencia por este puerto se da por dos elementos, la atención brindada y la distancia entre el puerto y el cliente (D. Luna, comunicación personal, 06 de noviembre, 2015).

Del otro lado se tiene que el poder de negociación de los compradores se incrementa en la medida en la que los servicios que brinda el puerto mejoran, y en especial cuando los clientes perciben que hay una buena relación costo-beneficio, lo cual constituye otro factor clave del éxito. Hasta el momento, las empresas de la macro región norte prefieren utilizar el puerto de Paita , ubicado en el departamento de Piura. Su modernización ha permitido un considerable incremento en el número de exportadores que usan este puerto, restando demanda para el puerto de Salaverry (“Puerto de Paita es utilizado,” 2010).

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

El principal sustituto en el Perú es el transporte aéreo, pero que no es factible para la exportación de minerales, por su alto peso. A pesar de que es mucho más rápido, pero su costo es muy elevado y por lo tanto no es factible considerarlo para el manejo de muchos tipos de carga, recalcando que la relación costo-beneficio es un factor clave del éxito. Al respecto, se concluye que la amenaza de los sustitutos es muy baja para el puerto de Salaverry.

### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

La cantidad de puertos en el Perú ha crecido desde 17 que había en el año 2000 hasta 30 instalaciones en el 2012. A pesar de este crecimiento no se destaca la incorporación o incluso ampliación de los puertos existentes. Tal es el caso de la construcción y modernización del Puerto de Pisco, el que busca posicionarse como *hub* en el sur del país, movilizandando más de 2.5 millones de toneladas de carga y 81,500 contenedores. Para lograr esto se están invirtiendo US\$ 215 millones, en obras que durarán tres años aproximadamente, pudiendo atender buques panamax (“Así será la construcción,” 2014).

Un nuevo puerto que sería competencia directa para el puerto de Salaverry es el de Chimbote, que será construido con inversión privada. Se ha planteado con un solo muelle, especializado en el manejo de contenedores y de alcance nacional, pero enfocado en la macro región norte. La barrera que enfrenta para que su construcción se concrete es definir el lugar exacto donde se desarrollará la infraestructura, ya que en la actualidad existe otro puerto en Chimbote y ejerce presión para que este nuevo proyecto no se concrete (Horna, 2015). En base a esto se considera que el nivel de amenaza de los entrantes es alto, donde el factor clave del éxito que se identifica es la infraestructura que poseen los puertos, tanto para el manejo de carga a granel como en contenedores, y en relación al tamaño de los buques que pueden atender.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

En la Tabla 20 se presenta la carga que es movilizada por cada puerto del Perú, donde se observa que el puerto del Callao es el principal, al movilizar 76% de las toneladas totales. Le sigue el puerto de Matarani, ubicado en el departamento de Arequipa, atendiendo el sur del país. Es así que el puerto de Salaverry tiene el tercer lugar a nivel nacional, representando el 6.4% del total nacional.

La rivalidad en lo que respecta a la carga a granel es baja, en especial para la exportación, porque los clientes prefieren los puertos que están cerca de ellos, ya que se reduce el costo de transporte terrestre, que también resulta riesgoso para mantener la integridad de los minerales, por motivos de seguridad. En el caso de granel sólido, el puerto de Salaverry moviliza el 0.2% de la carga, donde el liderazgo lo tiene el puerto del Callao con el 60%. Mientras que en lo que se refiere a granel líquido, el puerto de Salaverry tiene una participación de mercado del 46%, compartiendo el liderazgo nacional con el puerto del Callao.

Tabla 20

*Carga Movilizada por cada Puerto del Perú, año 2013, en TM*

	Mercancía contenedorizadora	Mercancía no contenedorizadora	Granel sólido	Granel líquido	Carga rodante	Total
Paita	1'334,095	115,597	240,747	44,554		1'734,993
Chicama						-
Salaverry	415	2,470	24,007	2'590,053	37,639	2'654,584
Chimbote						-
Supe		4,622				4,622
Huacho		6,680		610		7,290
Callao	19'901,342	1'824,593	7'041,124	2'819,364	344,776	31'831,199
Pisco	176	231,136	1'453,573	2,366	698	1'687,949
Matarani	188,972	400,718	2'647,436	155,622	8,848	3'401,596
Ilo	26,106	88,102	324,439	2,119		440,766
Arica	9,060	3,673				12,733
Total	21'360,166	2'677,591	11'731,326	5'614,688	391,961	41'775,732

Nota. Tomado de "Memoria institucional 2014," por Autoridad Portuaria Nacional, 2015, p. 143. Callao, Perú: Autor.

En cambio, si la carga es en contenedores, entonces la rivalidad se incrementa, donde el liderazgo claro lo tiene el Puerto del Callao, movilizándolo el 93% de la carga contenedorizada. El factor clave de éxito que se ha identificado es la cantidad de carga movilizada, ya que de esto dependen los ingresos y la rentabilidad del puerto. Mientras que la competencia se da no solo en costos sino también en tiempo de atención, ya que a mayor tiempo mayor costo para la empresa naviera.

### 3.6 El Puerto de Salaverry y sus Referentes

El puerto de Rotterdam, el de Nueva York y el de Shanghai se consideran los principales referentes, a nivel mundial, para el puerto de Salaverry. A continuación, se detalla información de cada uno de estos tres terminales portuarios, los cuales se encuentran en tres continentes diferentes:

***Puerto de Rotterdam.*** Es un conjunto de puertos y de zonas industriales ubicado en Holanda, siendo el terminal portuario más grande de toda Europa. Por lo que sirve para el

tránsito de más de 400 millones de toneladas de carga por año, con más de 40 kilómetros de longitud (Port of Rotterdam Authority, 2015). Es accesible a través de cinco modalidades de transporte: (a) terrestre, (b) ferrocarril, (c) transporte fluvial, (d) de cabotaje y (e) un oleoducto (Mérida, 2010). Lo cual muestra la importancia que tiene un puerto de estar interconectado con otras vías de comunicación.

Sus instalaciones le permiten el manejo de carga en contenedores y a granel, siendo una de las principales áreas de almacenamiento y procesamiento de productos petroquímicos en el mundo. El puerto de Rotterdam cuenta con: (a) seis terminales de crudo, (b) cinco refinerías, (c) 43 empresas químicas y petroquímicas, y (d) tres empresas de gas. Algo que distingue a este puerto es su constante promoción y amplia oferta de servicios, lo que ha llevado a que todas las navieras importantes tengan escala en este puerto, al menos una vez cada semana. Tiene grandes economías de escala y alta productividad, por la incorporación de tecnología y el uso eficaz de la misma (Buhrs, 2015).

***Puerto de Nueva York.*** El puerto de Nueva York se ubica en la desembocadura del río Hudson, en el estado de Nueva York. Este es el mayor punto de importación de petróleo en los Estados Unidos y el segundo más grande en cuanto al manejo de contenedores. En la Figura 16 se presenta una imagen de este puerto, donde no solo se pueden ver las grúas y los patios de contenedores, sino también su cercanía con el aeropuerto, como evidencia de su interconexión con otras redes de transporte (Megaconstrucciones, 2015).

Para la autoridad portuaria de estas instalaciones es imprescindible mantenerse a la vanguardia, por lo que invierten constantemente en infraestructura. Tal es el caso del acceso directo a la red ferroviaria y a carreteras, que se ha mejorado, o las ampliaciones para el manejo de buques de gran tamaño. También se invierte de manera continua en la seguridad, tanto de la carga, como de los buques y de todo el personal (Port Authority of New York & New Jersey, 2015).





*Figura 16.* Puerto de Nueva York. Tomado de “Puerto de Nueva York y Nueva Jersey,” por Megaconstrucciones, 2015. Recuperado de <http://megaconstrucciones.net/?construccion=puerto-nueva-york-nueva-jersey>

***Puerto de Shanghai.*** Este es el puerto que maneja mayor cantidad de carga en el mundo, incluyendo un terminal de agua profunda y otro de río, cubriendo un área de 3,619.6 kilómetros cuadrados (ver Figura 17). Inició sus operaciones en el año 1842 y actualmente es operado por el Shanghai International Port Group (SIPG), que es propiedad del gobierno municipal con un 44.23%, de la empresa China Merchants International Terminals y de Shanghai Tongsheng Investment Group Corporation, con 26.54% y 16.81% respectivamente. Actualmente están construyendo un terminal en aguas más profundas, en preparación para la aparición de buques de mayor tamaño y tonelaje (Ship-Technology, 2015).



*Figura 17.* Puerto de Shanghai. Tomado de “Puerto de Yangshan, Bahía de Hangzhou, Shanghai,” por From Sky, 2015, *Taringa Net*, imagen 15488402.

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

La MPC se presenta en la Tabla 21, donde se ha comparado al puerto de Salaverry, con el del Callao y el de Matarani que son el primero y segundo a nivel nacional. Además, se compara también con el puerto de Paita que es su competidor directo, en función de la ubicación geográfica, ya que ambos atienden a la macro región norte.

Se observa como el Puerto de Salaverry tiene la ponderación más baja, con apenas 1.50, mientras que El Callao alcanzó 3.13. Esto se debe a que en el Puerto Salaverry, a pesar de que sí se obtuvo rentabilidad, la carga movilizada es tan baja que no permite obtener ingresos suficientes para superar los costos y gastos operativos y administrativos del puerto. Además de que la infraestructura es obsoleta y su interconexión con otras vías de comunicación es peor que la del puerto de Paita, otorgándole una ventaja a este último.

Tabla 21

#### *Matriz Perfil Competitivo*

Factores claves de éxito	Salaverry, Peru		El Callao, Peru		Matarani, Perú		Paita, Perú		
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Capacidad instalada de operación	0.14	2	0.28	3	0.42	2	0.28	2	0.28
2 Tamaño de los clientes	0.09	1	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18
3 Relación costo-beneficio	0.16	1	0.16	3	0.48	2	0.32	2	0.32
4 Infraestructura	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09
5 Carga movilizada	0.16	1	0.16	4	0.64	2	0.32	1	0.16
6 Rentabilidad	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24
7 Tiempo de atención a buques	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24
8 Interconexión con redes viales y ferroviarias	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.50</b>		<b>3.13</b>		<b>2.24</b>		<b>1.87</b>

La MPR se presenta en la Tabla 22, donde se compara al puerto de Salaverry con los referentes internacionales: (a) Rotterdam, (b) Nueva York y (c) Shanghai. Los resultados muestran que el puerto de Shanghai obtiene una ponderación de 4.00 que es el puntaje

máximo posible, ya que es el puerto más grande del mundo, atendiendo a las principales navieras del mundo, con un servicio eficiente y con infraestructura moderna.

Tabla 22

*Matriz Perfil Referencial*

Factores claves de éxito	Peso	Salaverry, Perú		Rotterdam, Holanda		Nueva York, Estados Unidos		Shanghai, China	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Capacidad instalada de operación	0.14	2	0.28	4	0.56	3	0.42	4	0.56
2 Tamaño de los clientes	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
3 Relación costo-beneficio	0.16	1	0.16	4	0.64	3	0.48	4	0.64
4 Infraestructura	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
5 Carga movilizada	0.16	1	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64
6 Rentabilidad	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48
7 Tiempo de atención a buques	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
8 Interconexión con redes viales y ferroviarias	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.50</b>		<b>3.88</b>		<b>3.58</b>		<b>4.00</b>

**3.8 Conclusiones**

La evaluación del entorno ha permitido identificar que el entorno es propicio para el desarrollo de actividades de logística y apoyo al comercio. El comercio internacional está en franco crecimiento, con el apoyo de acuerdos y tratados comerciales, así como con el desarrollo de infraestructura vial que conecta a país, siendo el caso de la carretera interoceánica. Sin embargo, a nivel nacional la falta de carreteras y sobre todo de infraestructura ferroviaria consisten limitaciones para el desarrollo de terminales portuarios diferentes al del Callao.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno que se presenta a continuación se desarrolla por área funcional, utilizando la estructura del AMOFHIT: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos; (f) sistemas de información y comunicaciones; y (g) tecnología (D'Alessio, 2013).

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

El puerto de Salaverry se ubica en la región de la Libertad, provincia de Trujillo, distrito de Salaverry, desde donde presta servicios a empresas de los departamentos de La Libertad, Lambayeque, Áncash, Cajamarca y San Martín. Este puerto es administrado por la Empresa Nacional de Puertos, S.A. (ENAPU, 2015a), dejando la gestión u operación a cargo de una gerencia, de la cual se desprende un área administrativa y una operativa, como se presenta en la Figura 18. Con este organigrama se ve el énfasis que se le da a la operación, ya que se incluye: (a) balanza, (b) planta de azúcar, (c) servicios a la nave, (d) remolcadores, (e) mantenimiento, (f) servicios motorizados, entre otros.

Corresponde a la Autoridad Portuaria Nacional (APN) capacitar a la Autoridad Portuaria Regional (APR), pero realmente no existe una relación de dependencia directa, sino más bien de cooperación. Lo mismo ocurre con ENAPU, donde la sede central sirve más como ente coordinador y fiscalizador de la actividad diaria que ejecuta la APR, cuya función general es desarrollar el puerto de Salaverry, es decir que haya carga porque eso es lo que mide el desarrollo. Así lo manifestó el director de la Autoridad Portuaria Regional, H. Flores (comunicación personal, 05 de noviembre, 2015). Sin embargo, aclaró el gerente del puerto de Salaverry que la normativa que sigue ENAPU es dictada por la APN (J. Tam, comunicación personal, 06 de noviembre, 2015).

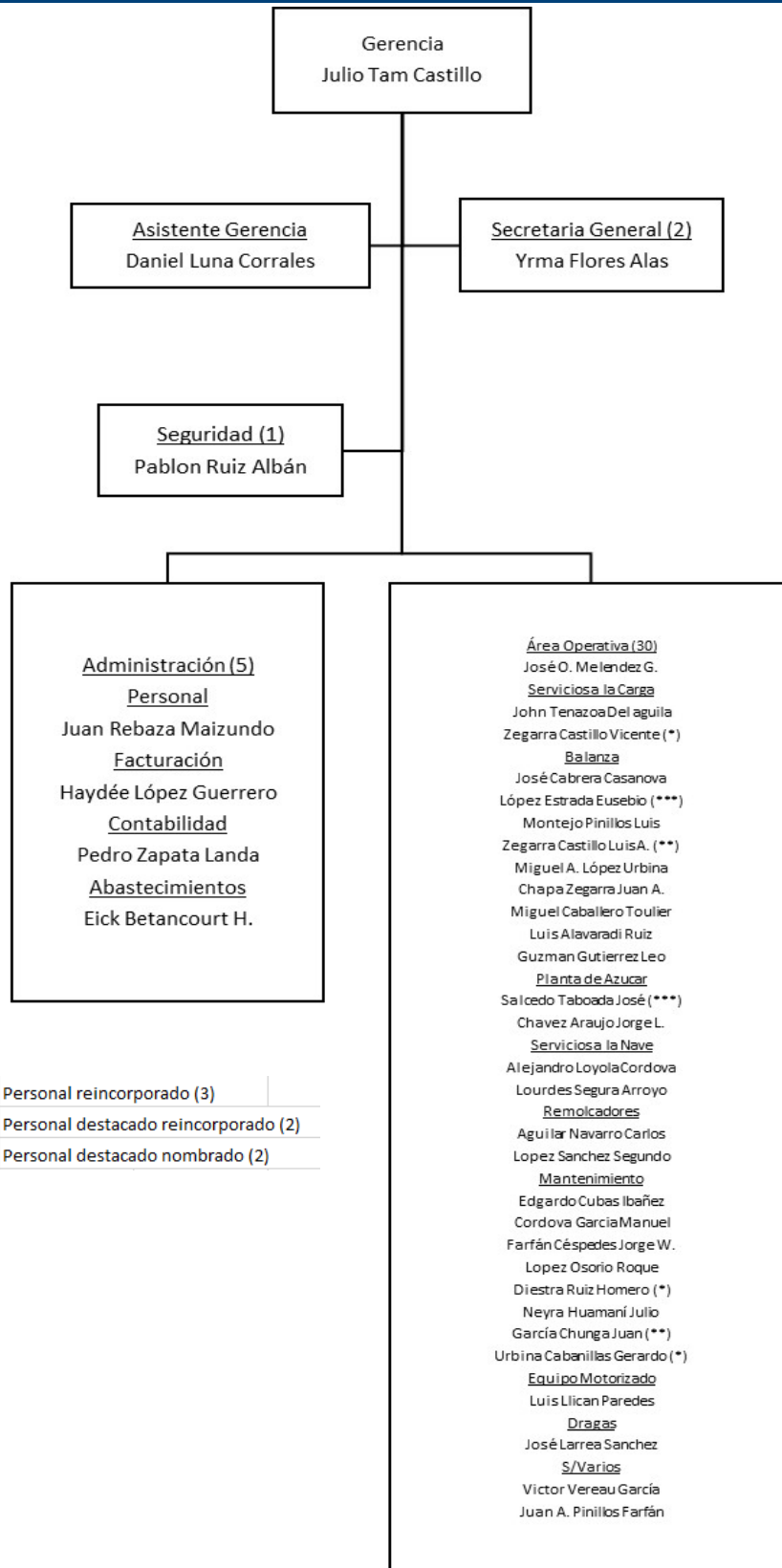


Figura 18. Organigrama operativo del puerto de Salaverry. Tomado de “Organigrama operativo del puerto de Salaverry,” por ENAPU, 2015a. La Libertad, Perú: Autor.

Las funciones de soporte a las operaciones portuarias son desarrolladas por ENAPU.

Estas funciones son las siguientes: (a) gestión comercial, (b) gestión de recursos humanos, (c) gestión logística, y (d) gestión financiera. La operación de este puerto se basa en las disposiciones que ENAPU (2015a) emana, de forma general, para todos los puertos que son administrados de manera pública. Es por ello que no se ha desarrollado un planeamiento ni una gestión específica y única para el puerto de Salaverry (D'Alessio, 2012). Se considera una debilidad que las funciones administrativas se hagan centralizadas y no de manera específica para el puerto de Salaverry.

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

El puerto de Salaverry está ubicado cerca de grandes centros de consumo al norte del Perú, que corresponden a ciudades como Piura, Trujillo y Chiclayo. Así como también se ubica cerca de zonas productivas (Berenguer Ingenieros, 2015). En la Tabla 23 se observa como el sector agropecuario es de importancia en esta región, creciendo en el año 2014 en La Libertad y Lambayeque. Mientras que la pesca aumentó en Piura y Lambayeque, al mismo tiempo que la minería, la principal actividad económica de La Libertad tuvo un crecimiento de 17.1%.

Tabla 23

*Indicadores Económicos por Sector Económico del Norte del Perú, año 2014, en variación porcentual*

Actividad	La Libertad	Lambayeque	Piura
Minería	17.2		
Hidrocarburos			-6.9
Agropecuario	2.6	7.1	-36.2
Pesca	-94.4	154.1	32.1
Manufactura	-17.3	-11.7	21.1
Exportaciones	-17.5	-9.3	-5.2
Crédito total	5.8	7.8	7.9

*Nota.* Adaptado de “La Libertad: Síntesis de actividad económica,” por I. Cosavalente, A. Miranda, J. Rosas y E. Torres, 2015, pp. 3-11; “Lambayeque: Síntesis de actividad económica,” por M. Alvarado, R. Alama, y B. Palacios, 2015, pp. 1-27; “Piura: Síntesis de actividad económica,” por R. Alama, M. Alvarado, B. Palacios, y K. Arroyo, 2014, pp. 5-10.

Pero no ha sabido aprovechar esta fortaleza, ya que como se vio en el organigrama, que se presentó en la Figura 18, no hay un área de marketing o atención a los clientes. Es quizás por ello que no cuenta con un plan de marketing adecuado para el diseño y la promoción de sus servicios. Lo que hace que sus clientes no tengan un claro conocimiento de los servicios que se ofrecen ni de los precios que se manejan. En este puerto se manejan tres líneas de negocio (Moreno, 2011):

1. Servicio a los buques o negocio marítimo: Amarre y desamarre de naves, remolque de buques y alquiler de lanchas para atender a naves en altamar o aguas profundas.
2. Servicios de carga o negocio portuario: Uso de amarraderos y de muelles.
3. Servicios complementarios: Consolidación y desconsolidación de carga, incluyendo manipulación y transferencia de la mercancía, lo cual se complementa con almacenaje y alquiler de equipos.

El 70% de la carga que se moviliza a través del puerto de Salaverry es de importaciones y el restante 30% corresponde a exportaciones. Donde la importación es de granos o cereales, como trigo, maíz y soya, así como también de fertilizantes. Cemento Pacasmayo utiliza las instalaciones de este puerto, como también el de Paita para importar clinker. Mientras que la exportación es principalmente de minerales, donde la minera Gold Field, que exporta concentrado de cobre, es uno de los principales clientes (J. Tam, comunicación personal, 06 de noviembre, 2015).

Según el técnico operativo del puerto de Salaverry, además de las grandes empresas, los operadores logísticos y las agencias de transporte son también clientes directos del puerto, ya que pagan por los servicios a través de lo que se denomina el derecho de acceso y por lo tanto deben también ser tomados en consideración como clientes, al igual que los

exportadores e importadores (J. O. Meléndez, comunicación personal, 06 de noviembre, 2015).

Del área de marketing y ventas se identifica como fortaleza la ubicación cerca de centros de consumo y de producción importantes dentro del país, lo que permitirá posicionar al puerto para la exportación, no solo de minerales sino de productos agropecuarios. Pero se identifica que existe la debilidad de no contar con área de marketing, por lo cual la organización no tiene un plan de mercado, lo que es necesario para impulsar las ventas, de manera proactiva y ganar mayor participación de mercado.

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

El puerto de Salaverry posee dos muelles, el primero tiene 225 metros de largo por 25 de ancho, mientras que el segundo tiene 230 metros de largo por 30 de ancho, y ambos cuentan con 32 pies de profundidad, abarcando un área total de 2'588,333 metros cuadrados. Ambos muelles están operativos, pero dado que fueron construidos hace más de 45 años requieren de mantenimiento y reforzamiento (ENAPU, 2014).

El área donde se ubica el puerto de Salaverry es de excesivo oleaje, por lo cual se produce una acumulación de sedimentos en el rompeolas y en especial en el cabezo (Flores, 2015), por lo que el puerto necesita un abrigo, que permita la operación continua. Las olas, que en ocasiones sobrepasan el metro y medio, no permiten la carga continua de contenedores con las grúas, ya que se necesitan olas de máximo 50 centímetros. Así lo manifestó el director de la Autoridad Portuaria Regional, H. Flores (comunicación personal, 05 de noviembre, 2015). El otro problema es el arenamiento del puerto, lo que requiere de un dragado permanente (J. Tam, comunicación personal, 06 de noviembre, 2015).

En el año 2013 se hicieron operaciones de dragado, con el fin de conservar la profundidad, extrayendo un total de 1'084,782 metros cúbicos de arena (ENAPU, 2014), pero esto debería realizarse de manera continua. Es por esto que estas obras no se consideran



suficientes y se juntan con la debilidad de calados reducidos en canal de entrada, dársenas y muelles (Berenguer Ingenieros, 2015). Al respecto, es importante mencionar que una de las dragas está inoperativa por falta de mantenimiento y la otra elimina los desperdicios al final del rompeola, lo cual genera un círculo vicioso porque la arena regresa por el oleaje, específicamente por la corriente de Humboldt que va de sur a norte (J. Tam, comunicación personal, 06 de noviembre, 2015).

Dentro de las áreas de almacenaje el puerto cuenta con tres áreas techadas, y seis zonas al descampado, de las cuales cuatro son lozas. Además, tienen los equipos que se listan en la Tabla 24, donde se incluyen tractores, una grúa y un cargador frontal, el cual fue adquirido en el año 2013, a través de un proceso de licitación (ENAPU, 2014).

Tabla 24

*Equipos del Puerto de Salaverry*

Equipo	Cantidad
Tractores	2
Elevadora horquilla	6
Grúa	1
Cargador frontal	1
Acarradeadora Sisu	1
Elevador TCM	1
Vagonetas	26
Stacker	1

*Nota.* Adaptado de “Terminal portuario de Salaverry 2011-2015,” por R. Moreno, 2011. Recuperado de <http://es.slideshare.net/rijarmoreno/terminal-portuario-de-salaverry-al-2015>

Con los equipos que posee, el puerto de Salaverry logró movilizar 2'658,397 de toneladas en el año 2014, de las cuales un 83% corresponden a importaciones, como se visualiza en la Figura 19. Así mismo, se observa un incremento del 16% en el año 2014, mientras que en el año anterior la carga había disminuido en 8%. Los productos que principalmente se manejan por este puerto son cereales a granel, como la soya, el maíz y el trigo. Adicionalmente se movilizan derivados del hierro, clinker, fertilizantes, concentrados de cobre, antracita, azúcar y alcohol etílico. Para todo esto se cuentan con equipos que en promedio tienen más de 30 años, a los cuales se les da un mantenimiento continuo y permiten

controlar con eficacia la cantidad de polvo, lo que es importante para el tipo de productos que movilizan (J. O. Meléndez, comunicación personal, 06 de noviembre, 2015).

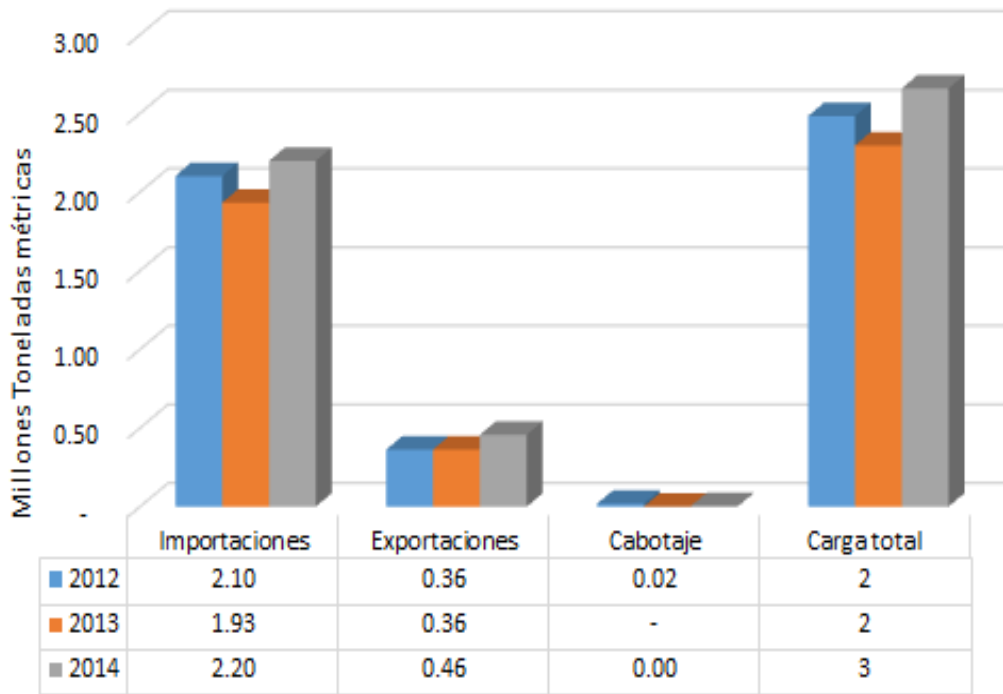


Figura 19. Movimiento de carga del Puerto de Salaverry. Adaptado de “Memoria anual 2014,” por ENAPU, 2015c, p. 38. Callao, Perú: Autor.

La cadena de valor para el puerto de Salaverry se muestra en la Figura 20, donde se ven deficiencias en las áreas de tecnología, infraestructura, recursos humanos y abastecimiento, es decir en todas las áreas de apoyo. Mientras que en lo que corresponde a la operación, la mayor debilidad está en carecer de un plan de marketing lo que explica el por qué no se hace una labor proactiva de mercadeo. Además, falta que las operaciones se organicen en función de la atención a los clientes o de los servicios que se brindan, y no en torno a los equipos. Todo esto se refleja en un rendimiento sobre el patrimonio de apenas 0.1%. Las deficiencias en infraestructura incluyen la poca capacidad para manejar contenedores refrigerados, los cuales se utilizan para la exportación de productos agroindustriales, propios de la región.

Infraestructura: Deficiente y antigua, en un área de poca profundidad a pesar de los dragados frecuentes				
Recursos Humanos: Hay 36 trabajadores, de los cuales un 69% son auxiliares multitareas, ya que no están especializados. El personal técnico y auxiliares reciben sus ingresos en función de la cantidad de carga manejada				
Tecnología: Maquinaria obsoleta y se usan técnicas de dragado que no son eficientes, ya que se coloca la arena al final del muelle y vuelve a ser arrastrada por el oleaje				
Abastecimiento: Se depende de la Gerencia General de ENAPU para la adquisición de tecnología que es un aspecto fundamental, mientras que los pequeños proveedores pueden ser contratados localmente y hasta el momento no se han evidenciado problemas en su calidad ni disponibilidad				
Logística interna: Se organizan de acuerdo al cronograma de arribo o partida de buques. Estando preparados para dar servicios de mantenimiento a los buques y no solo de carga o descarga	Operaciones: El personal operativo está organizado por las siguientes áreas: (a) carga, (b) balanza, (c) planta de azúcar, (d) servicios a la nave, (e) remolcadores, (f) mantenimiento y (g) equipos. Cómo se observa no hay un diseño operativo enfocado e la atención a las naves, sino más bien en la división de tareas	Logística externa: De acuerdo al monto de los insumos o equipos requeridos, estos se pueden comprar directamente o a través de ENAPU. No existen proveedores locales importantes, con excepción de combustible	Marketing y ventas: No existe un área de marketing dentro del organigrama de la empresa. Lo que explica porque no hay plan de mercadeo ni se tiene una actitud proactiva hacia la venta	Servicio: Se ve interrumpido por el oleaje

ROE = 0.1%

Figura 20. Cadena de valor del puerto Salaverry.

El análisis de las fuerzas operacionales y de logística no permitió identificar fortalezas, sino una serie de debilidades, las cuales se detallan a continuación: (a) a pesar del dragado de arena reciente, los calados son reducidos en el canal de entrada, dársenas y muelles; (b) los muelles y los equipos son muy antiguos; (c) no se tiene capacidad para expandirse en el manejo de contenedores refrigerados; y (d) la carga que se maneja es muy poca, e inclusive el número de naves que se atendieron en el año 2013 fue bajo, llegando solo a 212 embarcaciones (ENAPU, 2014), a pesar de ser el tercer puerto a nivel nacional. Para el año 2014 se atendieron 244 unidades de alto bordo (ENAPU, 2015c).

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

Se inicia este apartado comentando que la tarifa del puerto es estandarizada por la Empresa Nacional de Puertos (ENAPU), donde el cobro por manejo de minerales es de US\$ 2.10 por tonelada. Esto se ha diseñado así para promover que los exportadores utilicen el puerto que les queda más cercano, minimizando sus costos de traslado. Los ingresos que Salaverry obtiene son suficientes para mantener su operación, por lo que se considera autosuficiente (D. Luna, comunicación personal, 06 de noviembre, 2015).

Para el análisis del área de finanzas y contabilidad no se cuenta con estados financieros independientes para el puerto de Salaverry, sino que se hacen de manera consolidada para ENAPU. Lo primero que se presenta es el estado de ganancias y pérdidas, el cual se muestra en la Tabla 25. La utilidad neta en el año 2014 ascendió a S/. 334,643, lo que representa el 0.8% de los ingresos netos, donde el mayor rubro de gastos corresponde a las remuneraciones y que ascienden a 57% de los ingresos (ENAPU, 2015c). La empresa ha logrado revertir las pérdidas del año 2012 a través de un aumento en sus ingresos por servicios a la carga, junto con una reducción del costo de ventas y las remuneraciones, entre otros.

Tabla 25

*Estado de Ganancias y Pérdidas, en nuevos soles*

	2014	2013	2012
<b>Ingresos de actividades ordinarias</b>			
Servicios a la nave	9'924,364	9'113,699	8'856,015
Servicios a la carga	32'006,243	28'897,899	29'152,715
Servicios complementarios	1'856,835	2'594,636	1'586,372
<b>Total ingresos brutos</b>	<b>43'787,442</b>	<b>40'606,234</b>	<b>39'595,102</b>
- Devoluciones	-67,454	-41,968	-208,982
- Descuentos y rebajas	-569,055	-752,150	-631,671
<b>Total ingresos netos</b>	<b>43'150,933</b>	<b>39'812,116</b>	<b>38'754,449</b>
<b>Costo de ventas</b>			
Suministros diversos	-2'881,792	-4'395,123	-4'080,974
Remuneraciones	-5'951,514	-7'876,507	-9'809,542
Servicios prestados por terceros	-10'013,377	-8'543,374	-8'336,948
Tributos	-1'242,294	-1'577,749	-1'052,896
Cargas diversas gestión	-3'060,539	-4'465,565	-3'562,051
Depreciaciones	-4'664,670	-4'361,918	-5'908,562
Compensación x tiempo de servicio	-368,554	-503,603	-633,965
<b>Total costos de ventas</b>	<b>-28'182,740</b>	<b>-31'723,839</b>	<b>-33'384,938</b>
<b>Ganancia bruta</b>	<b>14'968,193</b>	<b>8'088,277</b>	<b>5'369,511</b>
<b>Gastos de administración</b>			
Suministros diversos	-533,602	-525,796	-666,814
Remuneraciones	-24'567,710	-23'873,204	-26'665,634
Programa de retiro incentivado	-4'172,000	-16'922,000	-4'310,000
Servicios prestados por terceros	-6'638,501	-5'824,912	-4'778,788
Tributos	-2'230,697	-1'453,393	-944,353
Cargas diversas gestión	-2'606,103	-6'350,376	-6'278,349
Depreciaciones	-1'563,698	-2'559,922	-2'793,515
Amortizaciones	-50,678	-182,558	-292,820
Deudas incobrables	-39,483	-	-55,846
Compensación por tiempo de serv.	-1'440,466	-1'431,092	-1'800,728
Otros gastos administrativos	-9'873,008	-7'963,476	-8'645,961
<b>Total gastos de administración</b>	<b>-53'715,946</b>	<b>-67'086,729</b>	<b>-57'232,808</b>
Otros ingresos	46'611,181	214'345,505	19'630,293
Otros gastos	-7'875,180	-9'201,065	-5'305,300
Ganancia operativa	-11,752	146'145,988	-37'538,304
Ingresos financieros	2'612,669	2'813,030	9'838,833
Diferencia de cambio	8'442,931	11'865,032	5'019,447
Gastos financieros	-4'876,001	-363,739	-190,060
Diferencia de cambio	-5'833,204	-4'699,014	-8'774,620
<b>Resultado antes de impuesto a la renta</b>	<b>334,643</b>	<b>155'761,297</b>	<b>-31'644,704</b>
Impuesto a la renta	-	-	-
<b>Ganancia neta del ejercicio</b>	<b>334,643</b>	<b>155'761,297</b>	<b>-31'644,704</b>

*Nota.* Adaptado de "Memoria anual 2013," por Empresa Nacional de Puertos (ENAPU), 2014 y de "Memoria anual 2014," por Empresa Nacional de Puertos (ENAPU), 2015c. Callao, Perú: Autor.

Con la revisión del balance general, que se presenta en la Tabla 26, se ve como el pasivo total representó el 8% del activo en el año 2014, mientras que en el período anterior había sido del 14%. Esta disminución se dio como consecuencia de un aumento en el capital social, lo que llevó a elevar el patrimonio. En base a los datos que se han presentado se ve

como fortaleza la posición financiera que la empresa tiene en el año 2014, cuando obtuvo un índice de endeudamiento bajo. Pero es una debilidad que su rentabilidad ha disminuido, como consecuencia de una mayor adquisición de equipos que aún no contribuyen a generar utilidades.

Tabla 26

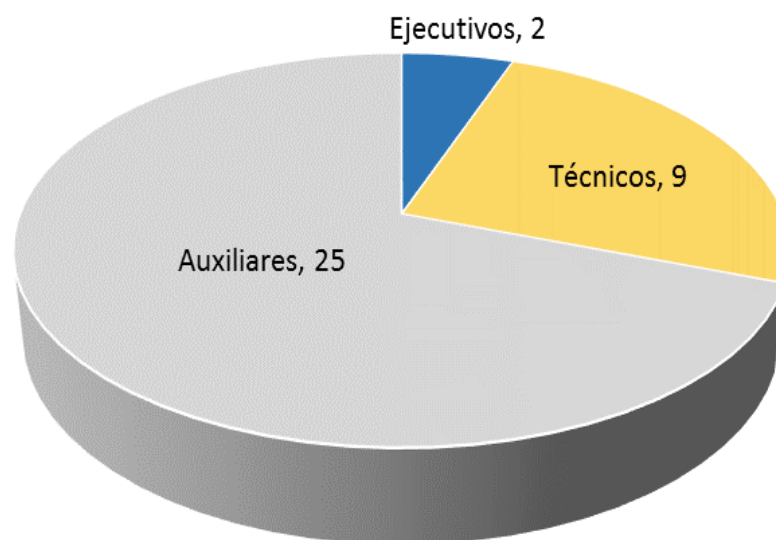
*Balance General, en nuevos soles*

	2014	2013	2012
<b>Activo corriente</b>			
Efectivo y equivalente	50'807,410	102'694,232	132'786,618
Cuentas por cobrar comerciales	3'502,790	3'075,722	1'699,713
Otras cuentas por cobrar	63'021,305	6'834,624	6'821,341
Inventarios	5'620,387	10'848,872	13'284,711
Gastos pagados por anticipado		10'764,481	13'638,513
<b>Total activo corriente</b>	<b>122'951,892</b>	<b>134'217,931</b>	<b>168'230,896</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Propiedades, planta y equipo (neto)	256'169,085	125'838,532	167'412,842
Activos intangibles neto	26,535	77,212	254,314
Inversiones mobiliarias	16'370,147	31'284,509	31'284,509
Otros activos	3'980,042	17'815,033	
<b>Total activo no corriente</b>	<b>276'545,809</b>	<b>175'015,286</b>	<b>198'951,665</b>
<b>Total activos</b>	<b>399'497,701</b>	<b>309'233,217</b>	<b>367'182,561</b>
<b>Pasivo corriente</b>			
Cuentas por pagar comerciales	2'907,354	1'949,899	2'071,425
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	-	2,473	1,800
Otras cuentas por pagar	2'529,300	3'530,493	4'774,177
Provisiones corriente	-	18'026,298	36'298,579
Beneficios a los empleados corriente	7'591,980	6'005,183	4'411,494
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>13'028,634</b>	<b>29'514,346</b>	<b>47'557,475</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Provisiones no corriente	19'661,145	12'892,761	191'773,997
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>19'661,145</b>	<b>12'892,761</b>	<b>191'773,997</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>32'689,779</b>	<b>42'407,107</b>	<b>239'331,472</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital	233'408,737	49'852,249	49'852,249
Capital adicional	-101'829,454	-14'867,763	-
Reserva legal	15'158,165		
Resultados acumulados	219'735,831	80'259,972	109'643,544
Ganancia neta del período	334,643	151'581,652	(31'644,704)
<b>Total patrimonio</b>	<b>366'807,922</b>	<b>266'826,110</b>	<b>127'851,089</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>399'497,701</b>	<b>309'233,217</b>	<b>367'182,561</b>

*Nota.* Adaptado de "Memoria anual 2013," por Empresa Nacional de Puertos (ENAPU), 2014. Callao, Perú: Autor.

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

Para el año 2010, el puerto de Salaverry contaba con 52 trabajadores fijos, los cuales no recibían capacitación (Moreno, 2011). Pero para el año 2014, esta cantidad había disminuido hasta 36, distribuidos como se ve en la Figura 21. De este total, un 6% son ejecutivos, un 25% son técnicos y el restante 69% auxiliares. Los auxiliares perciben sus ingresos en función del tonelaje movilizado y no de jornales, lo cual contribuye a la eficiencia, estimulando la rápida atención a las naves. Siendo esto uno de los principales triunfos que se atribuye el Sindicato de Trabajadores Portuarios de Estibadores, Maniobristas y Trabajadores, lo cual hace que Salaverry sea el único puerto del Perú que en la actualidad se mantiene con sindicato. Donde según el representante del sindicato, cuyo nombre no se ha registrado (comunicación personal, 13 de noviembre, 2015), se prepara a cada persona para que sea capaz de realizar múltiples tareas, por lo que no son especializados.



*Figura 21.* Empleados del Puerto de Salaverry. Adaptado de “Memoria anual 2013,” por Empresa Nacional de Puertos (ENAPU), 2014. Callao, Perú: Autor.

En cuanto a la capacitación, en conjunto para los puertos de Salaverry, Iquitos y Yurimaguas se impartieron 27 cursos en las siguientes especialidades: (a) operador de montacarga. (b) de portacontenedor Reach Stacker, y (c) de grúa móvil (ENAPU, 2014). Además, se han actualizado los programas de seguridad industrial, pero el entrenamiento no se ha extendido a todo el personal, ya que los manuales son elaborados por ENAPU pero corresponde a cada operador logístico capacitar a su personal y no todos lo hacen, a pesar de ser una obligación (J. Tam, comunicación personal, 06 de noviembre, 2015). Es gracias a la coordinación con ENAPU y a cambios realizados desde el año 1996 que hoy en día el Puerto de Salaverry cuenta con trabajadores multifuncionales (D. Luna, comunicación personal, 06 de noviembre, 2015).

Como fortaleza se tiene que los auxiliares u operarios perciben sus ingresos en función del tonelaje, lo que los motiva a ser eficientes. A lo que se le añade que la organización cuenta con un plan de seguridad industrial. Sin embargo, se ve como debilidad que no todos los trabajadores son debidamente capacitados, por lo que no hay especialización.

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

Para el año 2010, los equipos y software que se utilizaban en este puerto se encontraban obsoletos, no permitiendo el desarrollo de sistemas nuevos ni apropiados para las operaciones que se llevaban a cabo, siendo necesario migrar a plataformas multi-usuarios (Moreno, 2011). Es por ello que en el año 2013, se modernizaron los sistemas de información, desarrollo el Nuevo Sistema Integral de Operaciones Portuarias (SIOP V2) que funciona en red, y que permite revisar en tiempo real las operaciones en cualquier terminal portuario del Perú administrado por ENAPU (2014).

Con respecto a la comunicación con los *stakeholders*, existen fallas en la aproximación a la comunidad. De acuerdo a lo señalado por Humberto Flores, director de la



Autoridad Portuaria Regional (APR), la población se encuentra muy sensible, porque se han quedado sin playas, debido a la falta de arena, lo cual es consecuencia de obras que realizó ENAPU (H. Flores, comunicación personal, 05 de noviembre, 2015).

Es una fortaleza el contar con un sistema integral de operaciones que funciona en red y en tiempo real. Pero es una debilidad que no haya un sistema de comunicación permanente con los distintos grupos de interés y en especial con las comunidades, ya que esto ha generado en conflictos sociales.

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

Para el año 2011, y no se ha encontrado evidencia de que haya cambiado, la tecnología que se utiliza en el puerto de Salaverry es antigua. Lo cual pone en una situación de desventaja a este puerto, y demanda inversión inmediata. Para Daniel Luna, asistente de gerencia del puerto de Salaverry, no existe tecnología en la instalación portuaria, apenas se hace dragado y se maneja información computarizada del almacén (D. Luna, comunicación personal, 06 de noviembre, 2015). Es por ello que uno de los problemas esenciales que relató D'Alessio (2012) que era la antigüedad del dragado, fue superado en el año 2013. Adicionalmente, el puerto de Salaverry no posee una zona ni personal dedicado a la investigación ni a la innovación, lo cual representa una debilidad.

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

Al concluir el análisis AMOFHIT se han logrado identificar las fortalezas y debilidades del puerto de Salaverry. En la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) que se presenta a continuación en la Tabla 27, se aprecia que la mayoría de las debilidades son mayores y por lo tanto se les asigna el valor de 1. Este es el principal motivo por el que se obtiene 2.02 como resultado global, mostrando una posición desventajosa. Para mejorar la posición del puerto se deben proponer estrategias como dragar de manera permanente o reponer el daño que se ha hecho a la costa de Trujillo.

Tabla 27

*MEFI para el Puerto de Salaverry*

Factores claves de éxito	Peso	Puntaje	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1 Proximidad a centros de consumo y de producción	0.07	4	0.28
2 Pagos a los trabajadores en función del tonelaje	0.08	3	0.24
3 Plan de seguridad industrial	0.12	3	0.36
4 Sistema informático integral de operaciones que funciona en red y en tiempo real	0.08	4	0.32
Subtotal fortalezas	0.35		1.20
<b>Debilidades</b>			
1 Equipo gerencial general para ENAPU con poco enfoque en el terminal portuario de Salaverry	0.08	1	0.08
2 Los muelles requieren mantenimiento y reforzamiento	0.07	1	0.07
3 Área de oleaje fuerte y los calados son reducidos en el canal de entrada, dársenas y muelles	0.09	1	0.09
4 No hay infraestructura para expandir atención a contenedores refrigerados, necesarios para la agroindustria	0.07	1	0.07
5 Nivel de carga manejada y de buques atendidos es bajo	0.07	1	0.07
6 Rentabilidad baja, por poco aprovechamiento de activos	0.10	1	0.10
7 No todos los colaboradores están debidamente capacitados	0.05	2	0.10
8 Falta sistema de comunicación con los grupos de interés y en especial con las comunidades	0.07	2	0.14
9 No se realiza investigación ni inversión en tecnología de manera constante	0.05	2	0.10
Subtotal debilidades	0.65		0.82
Total	1.00		2.02

**4.3 Conclusiones**

El puerto de Salaverry está administrado por la Empresa Nacional de Puertos (ENAPU), la cual no tiene un enfoque global sino local para todas las operaciones portuarias del país, evidenciando la necesidad de desarrollar un plan estratégico para esta organización. En este puerto se presenta un bajo nivel de carga y de embarcaciones, menos de una diaria, a pesar de ser el tercer terminal portuario del país. Esto quizás se deba a que la infraestructura y

equipos son obsoletos, mientras que el personal no recibe capacitación en calidad ni en servicio al cliente. Las principales fortalezas que se encontraron son el dragado reciente, para mantener la profundidad y la implementación de un sistema operativo integrado, en el año 2013.



## Capítulo V: Intereses del Puerto de Salaverry y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses del Puerto de Salaverry

De la visión que se tiene para el puerto de Salaverry en el año 2025 se desprenden los intereses supremos, que de acuerdo con D'Alessio (2013) son los fines que se persiguen.

Estos son los que se exponen a continuación.

- **Privatización del puerto:** Para una eficiente administración, con enfoque en las operaciones de esta instalación portuaria, aprovechando que el puerto de Salaverry obtiene ingresos suficientes para su funcionamiento.
- **Volumen de carga:** Incrementar el volumen de carga que se maneja en la región de influencia, tanto de ingreso como de salida, a granel y en contenedores, para alcanzar economías de escala e incrementar la participación de mercado. Para lograrlo habrá que incrementar infraestructura y utilizar tecnología moderna para el movimiento de la carga.
- **Uso de tecnología avanzada:** Contar con equipos y sistemas que garanticen el movimiento seguro de la carga y el buen servicio en la atención a las naves que usan el puerto.
- **Eficiencia:** Brindar el servicio de puerto de una manera rápida y ágil, disminuyendo los tiempos, pero haciendo el trabajo de la manera correcta.
- **Respeto al medio ambiente:** Es necesario eliminar el impacto negativo que se tiene en la zona de influencia, controlando los efectos de la operación, pero al mismo tiempo diseñando medidas para poder operar de manera constante y permanente.
- **Rentabilidad:** Lograr retornos positivos en la administración del puerto de Salaverry, que permitan la reinversión y con ello la modernización de las instalaciones.

- Cultura organizacional innovadora: Consolidar valores de todos los colaboradores en torno a la mejora continua, la participación, la innovación y la vocación de servicio. Todo con el fin de brindar mejores servicios a los clientes, siendo eficientes.

## 5.2 Potencial del Puerto de Salaverry

El potencial del puerto de Salaverry se analiza mediante la revisión de las áreas operativas internas, es decir que se basa en la información recopilada y presentada en el Capítulo IV, pero donde la clave es identificar las competencias distintivas que tiene la organización.

***Dominio demográfico.*** El puerto de Salaverry atiende el norte del Perú, donde se ubica aproximadamente un 30% de la población nacional. Estas personas se dedican a diversas actividades, siendo la agricultura la principal y con ello ha crecido la agroexportación.

A nivel interno, se ha tenido una disminución de personal, desde más de 400 empleados a apenas 40 colaboradores en la actualidad. Esto ha sido posible por la reducción de los procesos, pero además porque se ha fomentado la rotación del personal entre las distintas áreas, logrando que una misma persona pueda desempeñar diversas labores según se requiera. Los técnicos y auxiliares perciben sus ingresos en función de la carga manejada.

***Dominio geográfico.*** El puerto de Salaverry está ubicado en el departamento de La Libertad, al norte del Perú. Esta ubicación le trae un problema de olas de más de metro y medio, que debe resolverse para aumentar el flujo de naves y atenderlas más rápidamente. Además, el puerto es de poca profundidad, con solo 10.6 metros en comparación con el puerto del Callao que tiene 16.

***Dominio económico.*** En el año 2014 se realizó un aumento de capital social en libros, lo cual ha permitido disminuir el índice de endeudamiento y con ello, tener mayor capacidad

para financiarse, considerando también que es capaz de auto sostenerse. Sin embargo, se requieren más de US\$ 150 millones para saldar un pasivo ambiental con el gobierno local de Trujillo por el daño causado a las playas y en general a la zona costera, lo cual constituye una barrera para la concesión.

***Dominio tecnológico y científico.*** No se encontraron competencias distintivas en este punto, ya que el puerto de Salaverry presenta atraso en la tecnología que utiliza, lo cual no le permite ofrecer un servicio eficiente a sus clientes. Esto se manifiesta en las grúas que se poseen, así como también en las bandas transportadoras que no se han podido utilizar por errores en su fabricación. Es por ello que en la actualidad es más fácil atender carga a granel que contenedores.

***Dominio histórico, psicológico y sociológico.*** El puerto no ha sido visualizado como una entidad productiva, por lo que no se tiene una actitud proactiva en la búsqueda de clientes, lo que ha estado apoyado por el centralismo, ya que las principales decisiones son tomadas por ENAPU. A esto se le une una infraestructura obsoleta y un personal acostumbrado a laborar para el Estado, con el apoyo de su sindicato.

***Dominio organizacional y administrativo.*** En esta área no se han identificado competencias distintivas, principalmente porque el puerto de Salaverry está bajo la administración de ENAPU, la cual administra otros cinco puertos y por lo tanto no concentra sus esfuerzos en Salaverry. Se posee una estructura organizacional bien definida pero enfocada en el manejo de la operación diaria y no en la toma de decisiones estratégicas. Se espera la concesión del puerto para mejorar su administración y reducir la burocracia.

***Dominio militar.*** Dentro del puerto de Salaverry opera una unidad de la Marina de Guerra, a través de una capitanía. Pero esta no puede operar efectivamente porque la única lancha que tienen está dañada desde el año 2013. Es por ello que no logran brindar la

seguridad que se requiere, sobre todo en época de pesca, cuando el área se satura de embarcaciones pesqueras.

Del análisis presentado se desprende que el puerto de Salaverry requiere de gran inversión y de una gestión descentralizada para lograr alcanzar su potencial. De no hacerse grandes cambios, lo más probable es que el puerto no incremente el volumen de carga que maneja, ya que tiene competidores que sí están invirtiendo y las condiciones naturales no permiten una operación continua.

### 5.3 Principios Cardinales del Puerto de Salaverry

Los principios cardinales del puerto de Salaverry son los siguientes:

***Influencia de terceras partes.*** La operación del puerto de Salaverry depende en gran medida de la actividad productiva en la región norte del Perú. Es así que la exploración y explotación minera, como la producción agroindustrial afecta el volumen de las exportaciones, así como la importación de fertilizantes. De acuerdo con Flores (2015), las exportaciones de concentrados de minerales por el puerto de Salaverry iniciaron un decrecimiento desde el año 2013 y esto no parará, mientras que los agroindustriales tienen un crecimiento promedio anual del 10%. Además, la actividad manufacturera de alimentos balanceados para animales y para humanos define la cantidad de las importaciones de granos o cereales.

***Lazos pasados y presentes.*** El puerto de Salaverry destina un 70% de su operación a atender importaciones y un 30% a las exportaciones, con falta de promoción y de prospección de clientes. Se busca cambiar esto, atrayendo más exportadores y no solo empresas mineras, que son las que históricamente han usado la instalación portuaria, especialmente porque se ve una disminución en la inversión minera, lo que afectará el volumen de carga a futuro. Es necesario realizar cambios, acordes a la realidad económica y productiva, tanto nacional como mundial, enfocados a la descentralización y la operación privada, pero de las

entrevistas realizadas se percibe un rechazo a la concesión o privatización, en parte influenciado por experiencias negativas en otros puertos del Perú.

***Contra balance de los intereses.*** Le corresponde a la gerencia del puerto de Salaverry el manejo integral de las instalaciones y no solo desde un punto de vista operativo sino también estratégico. Para lo cual la mejor forma es a través de la concesión, con lo cual el bien sigue siendo propiedad del Estado peruano pero se busca una administración más eficiente, con orientación a la rentabilidad. La principal barrera que existe para la concesión es el pasivo ambiental que se tiene, ya que se requieren más de US\$ 150 millones para subsanar el daño causado a las playas de Trujillo (Defilippi, 2013).

***Conservación de los enemigos.*** El competidor directo que se ha identificado es el puerto de Paita, ya que atiende a la misma macro región norte del Perú. La competencia con este terminal es favorable, pues motiva a la mejora continua, donde Salaverry debe buscar la conexión a la IIRSA Norte, porque en caso contrario el puerto de Piura logrará tener mejor interconexión y con ello mayor acceso.

#### **5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)**

Una vez que se han definido los intereses del puerto de Salaverry y se conoce su situación actual se puede preparar la Matriz de Intereses de la Organización. En esta herramienta de análisis se considera la posición de los principales competidores y clientes, así como de los operadores logísticos y de las autoridades peruanas (ver Tabla 28).

#### **5.5 Objetivos de Largo Plazo**

Los objetivos de largo plazo se encuentran alineados con la visión que se tiene del Puerto Salaverry al 2025 y con los intereses supremos, para lo cual es necesario considerar la concesión del Puerto de Salaverry a una entidad privada como requisito fundamental y transversal a todos los OLP propuestos.



Tabla 28

*MIO del Puerto de Salaverry*

Intereses del puerto de Salaverry	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Privatización del puerto		ENAPU	Empleados *	Gobierno regional
		APN / APR	Sindicato*	Gobiernos locales
		Concesionario MINTRA		Puerto del Callao*
2 Volumen de carga		Concesionario	Gobierno regional	SUNAT
		ENAPU	Exportadores	Gobiernos locales
		Sindicato de trabajadores	Importadores	Puerto del Callao*
3 Uso de tecnología avanzada			Puerto Paita*	Ambientalistas*
		Operadores logísticos	MINTRA	Pobladores*
		Proveedores de tecnología	Operadores logísticos	Exportadores
4 Eficiencia			ENAPU	Importadores
				Puerto Paita*
		Empresas navieras	Operadores logísticos	Exportadores
5 Respeto al medio ambiente			Importadores	
			Concesionario	
		Ambientalistas	Gobierno regional	ENAPU
6 Rentabilidad			Gobiernos locales	MINAM
			Concesionario	
		Concesionario ENAPU	Sindicato de trabajadores	SUNAT

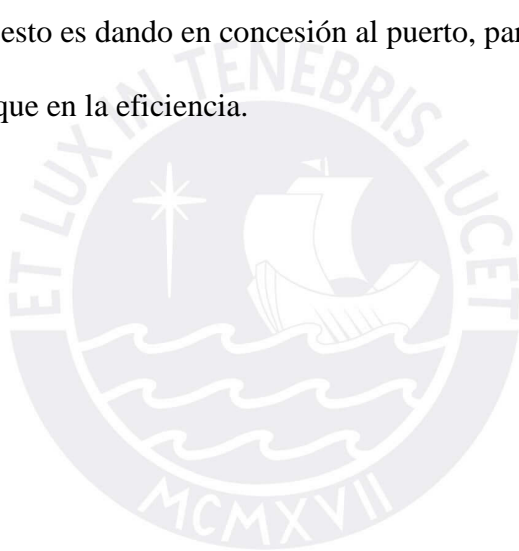
*Nota.* \* Significa que el interés es opuesto al del puerto de Salaverry.

Se proponen los siguientes objetivos de largo plazo (OLP):

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Al 2025, el puerto de Salaverry movilizará siete millones de toneladas métricas. El volumen de carga movilizada en el año 2013 fue de 2'654,397 TM.
- Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): En el año 2025 el puerto de Salaverry atenderá un mínimo de 50 buques porta-contenedores. En el año 2015 se atendieron 244 naves, pero más del 80% correspondían a barcos mineraleros o graneleros. Esto se debe al tipo de clientes del puerto y a que se tiene una profundidad menor a los 10.5 metros, pero los grandes buques porta-contenedores requieren 12 metros. Esto se dará por el uso de tecnología avanzada para permitir un dragado permanente, sin retorno de la arena que es retirada, en base a estudios de ingeniería que se realizarán.
- Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): Para el año 2025 se lograrán movilizar 710 contenedores, enfocados en los exportadores de la agroindustria. Para el año 2014 se manejaron 249 contenedores.
- Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): Lograr que para el año 2025 la altura promedio de las olas en el puerto de Salaverry sea de 0.5 metros de altura. Para el 2015 es de 1.5 metros, lo que no permite la carga y/o descarga eficiente de los buques y puede solucionarse con infraestructura y dragado permanente.
- Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): La utilidad neta sobre ventas en el año 2025 será de 5%. Luego de que en el año 2014 fue de 0.8%.
- Objetivo de largo plazo 6 (OLP6): Para el año 2025 el Puerto de Salaverry contará con un plan desarrollado y puesto en marcha de responsabilidad socio medio ambiental, con certificaciones nacionales e internacionales como Perú 2021, indicadores GRI y reportes ETHOS.

## 5.6 Conclusiones

Para el año 2025 el puerto de Salaverry se propone obtener el liderazgo en carga movilizada en la macro región norte del Perú, para lo cual debe incrementar el volumen, tanto de carga a granel como de contenedores. Esto requerirá de una acción proactiva en las ventas, incrementando el número de productores que actualmente se atienden para incrementar las exportaciones a través de esta terminal. Además, se requieren de avances en tecnología, mejorando la infraestructura y ampliando la profundidad del puerto para atender barcos de mayor dimensión. Todas estas medidas contribuirán a incrementar la rentabilidad, pero cuidando el medio ambiente y resarcido el daño causado en el pasado a través de las buenas practicas corporativas y socio medio ambientales. Se considera que la forma de lograr todo esto es dando en concesión al puerto, para que tenga una administración privada que se enfoque en la eficiencia.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

Se desarrolló un análisis externo, del cual se derivaron las oportunidades y amenazas que tiene el puerto de Salaverry, las cuales se presentan en la primera columna de la MFODA (ver Tabla 29). Estas se cruzan con las fortalezas y debilidades, que se analizaron en el Capítulo IV. A partir de este análisis se obtienen una serie de estrategias, que se recomienda implementar para lograr los objetivos de largo plazo, pero que primero serán analizadas a profundidad a lo largo de todo este capítulo. Estas estrategias se clasifican en cuatro grupos: (a) intensivas, (b) de integración, (c) de diversificación y (d) defensivas (ver Tabla 30).

- E1: Desarrollar el mercado de exportación de agroindustriales.
- E2: Penetrar el mercado de importadores de cereales.
- E3: Hacer alianzas estratégicas con operadores logísticos.
- E4: Integrarse horizontalmente con otros puertos del país para convertirse en hub.
- E5: Ampliar la cartera de productos asociados al mantenimiento de buques.
- E6: Desarrollar nuevos servicios para los clientes actuales, asociados al suministro de víveres en puerto (diversificación horizontal).
- E7: Concesionar el puerto para su administración privada.
- E8: Desarrollar el mercado de importación en contenedores para atender a la macro región norte.
- E9: Desarrollar clúster de servicios integrales y no solo transporte marítimo.
- E10: Integrarse verticalmente hacia atrás para realizar dragado continuo y eficiente.
- E11: Diferenciarse por ser el único puerto del norte de Perú que atiende a buques panamax.
- E12: Reparar el daño ambiental causado a las playas de Trujillo.

- E13: Mantener la capacidad instalada en manejo de minerales (no incrementarla).

Tabla 30

*Clasificación de las Estrategias Externas Alternativas por Tipo*

	Estrategias	Tipo de estrategia externa alternativa
E1	Desarrollar el mercado de exportación de agroindustriales (intensiva)	Intensivas
E2	Penetrar el mercado de importadores de cereales (intensiva)	Intensivas
E3	Hacer alianzas estratégicas con operadores logísticos (integración)	De integración
E4	Integrarse horizontalmente con otros puertos del país para convertirse en hub (integración)	De integración
E5	Ampliar la cartera de productos asociados al mantenimiento de buques (diversificación)	De diversificación
E6	Desarrollar nuevos servicios para los clientes actuales, asociados al suministro de víveres en puerto (diversificación horizontal)	De diversificación
E7	Concesionar el puerto para su administración privada (defensiva)	Defensivas
E8	Desarrollar el mercado de importación en contenedores para atender a la macro región norte (intensiva)	Intensivas
E9	Desarrollar clúster de servicios integrales y no solo transporte marítimo (integración)	De integración
E10	Integrarse verticalmente hacia atrás para realizar dragado continuo y eficiente (integración)	De integración
E11	Diferenciarse por ser el único puerto del norte de Perú que atiende a buques panamax (intensiva)	Intensivas
E12	Reparar el daño ambiental causado a las playas de Trujillo (defensiva)	Defensivas
E13	Mantener la capacidad instalada en manejo de minerales. No incrementarla (defensiva)	Defensivas

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

En la Tabla 31 se visualiza la MPEYEA que se ha desarrollado para el puerto de Salaverry. Se observa que el puerto tiene una industria con altas barreras de entrada. Sin embargo, la empresa tiene ventaja competitiva aceptable, baja participación de mercado y falta de conocimiento tecnológico. En función de la Figura 22 el puerto de Salaverry debe adoptar estrategias competitivas. De acuerdo con D’Alessio (2013), la postura competitiva corresponde a la implementación de estrategias externas alternativas de fusión concéntrica, fusión conglomerada, reconversión y diferenciación.

	Fortalezas		Debilidades
	1 Proximidad a centros de consumo y de producción		1 Equipo gerencial general para ENAPU con poco enfoque en el terminal portuario de Salaverry
	2 Pagos a los trabajadores en función del tonelaje		2 Los muelles requieren mantenimiento y reforzamiento
	3 Plan de seguridad industrial		3 Área de oleaje fuerte y los calados son reducidos en el canal de entrada, dársenas y muelles
	4 Sistema integral de operaciones que funciona en red y en tiempo real		4 No hay infraestructura para expandir atención a contenedores refrigerados, necesarios para la agroindustria
			5 Nivel de carga manejada y de buques atendidos es bajo
			6 Rentabilidad baja, por poco aprovechamiento de activos
			7 No todos los colaboradores están debidamente capacitados
			8 Falta sistema de comunicación con los grupos de interés y en especial con las comunidades
			9 No se realiza investigación ni inversión en tecnología de manera constante
Oportunidades	Estrategias FO		Estrategias DO
1 Ley que promueve la privatización de los puertos	E1 Desarrollar el mercado de exportación de agroindustriales (intensiva) (F1,O3,O5)		E9 Desarrollar clúster de servicios integrales y no solo transporte marítimo (integración) (D4,D5,D9,O1,O2,O3,O5,O6,O7)
2 Carretera interoceánica que genera conectividad al puerto	E2 Penetrar el mercado de importadores de cereales (intensiva) (F1,O5,O6)		
3 Estabilidad macroeconómica	E3 Hacer alianzas estratégicas con operadores logísticos (integración) (F1,O2,O3,O5)		E10 Integrarse verticalmente hacia atrás para realizar dragado continuo y eficiente (integración) (D2,D3,O1,O7)
4 Alza en el tipo de cambio estimulando la exportación de distintos bienes	E4 Integrarse horizontalmente con otros puertos del país para convertirse en hub (integración) (F3,F4,O2,O6)		E11 Diferenciarse por ser el único puerto del norte de Perú que atiende a buques panamax (intensiva) (D3,D4,D5,D9,O1,O3,O5,O6)
5 Perspectivas favorables para la exportación de productos agroindustriales y la importación de cereales	E5 Ampliar la cartera de productos asociados al mantenimiento de buques (diversificación) (F3,O1)		
6 Mercado de macro región norte con 6.7 millones de habitantes	E6 Desarrollar nuevos servicios para los clientes actuales, asociados al suministro de víveres en puerto (diversificación horizontal) (F1,F4,O1,O5)		
7 Marco legal ambiental, incluyendo EIA	E7 Concesionar el puerto para su administración privada (defensiva) (F1,O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7)		
Amenazas	Estrategias FA		Estrategias DA
1 Red de infraestructura deficiente: Vial, marítima y aérea. Genera costos para transporte	E8 Desarrollar el mercado de importación en contenedores para atender a la macro región norte (intensiva) (F1,A1)		E12 Reparar el daño ambiental causado a las playas de Trujillo (defensiva) (D3,D8,D9,A3,A4)
2 Disminución de los precios internacionales de los minerales, que desestimula la exportación			E13 Mantener la capacidad instalada en manejo de minerales. No incrementarla (defensiva) (D2,D4,D5,A2)
3 Conflictos sociales por la alteración de la costa			
4 La actividad portuaria genera contaminación			

Tabla 31

Matriz PEYEA Puerto de Salaverry

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	
1 Cambio tecnológicos	4	1 Retorno de la inversión	1
2 Tasa de inflación	4	2 Apalancamiento	2
3 Variabilidad de la demanda	4	3 Liquidez	1
4 Rango de precios de productos competitivos	2	4 Capital requerido versus capital disponible	1
5 Barreras de entrada al mercado	5	5 Flujo de caja	2
6 Rivalidad/Presión competitiva	2	6 Facilidad de salida del mercado	2
7 Elasticidad de precios de la demanda	3	7 Riesgo involucrado en el negocio	3
8 Presión de los productos sustitutos	3	8 Rotación de inventarios	5
		9 Economías de escala y de experiencia	1
Promedio - 6 = (2.63)		Promedio = 2.00	
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	
1 Potencial de crecimiento	5	1 Participación en el mercado	2
2 Potencial de utilidades	4	2 Calidad del producto	4
3 Estabilidad financiera	5	3 Ciclo de vida del producto	3
4 Conocimiento tecnológico	4	4 Ciclo de reemplazo del producto	3
5 Utilización de recursos	3	5 Lealtad del consumidor	2
6 Intensidad de Capital	6	6 Utilización de la capacidad de los competidores	3
7 Facilidad de entrada al mercado	2	7 Conocimiento tecnológico	4
8 Productividad / Utilización de la capacidad	2	8 Integración vertical	1
9 Poder de negociación de los productores	3	9 Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio = 3.78		Promedio - 6 = (3.33)	

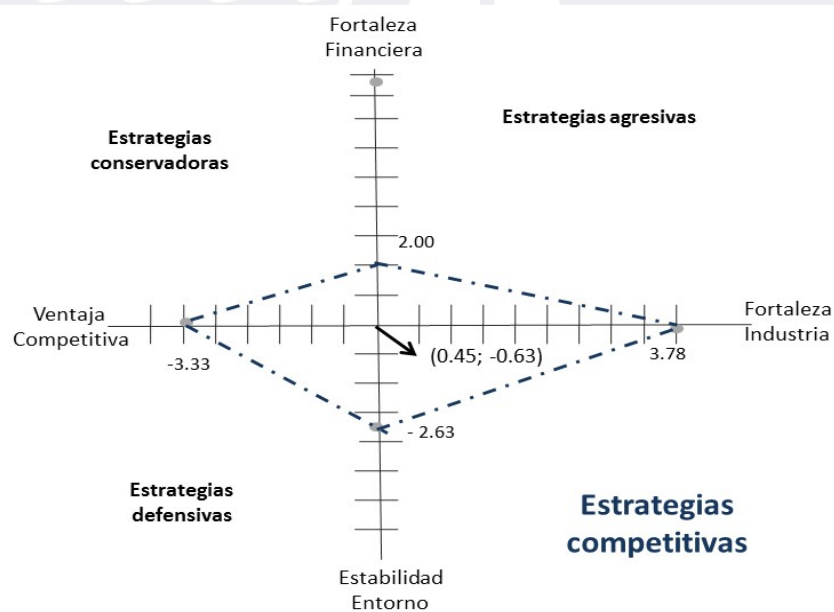
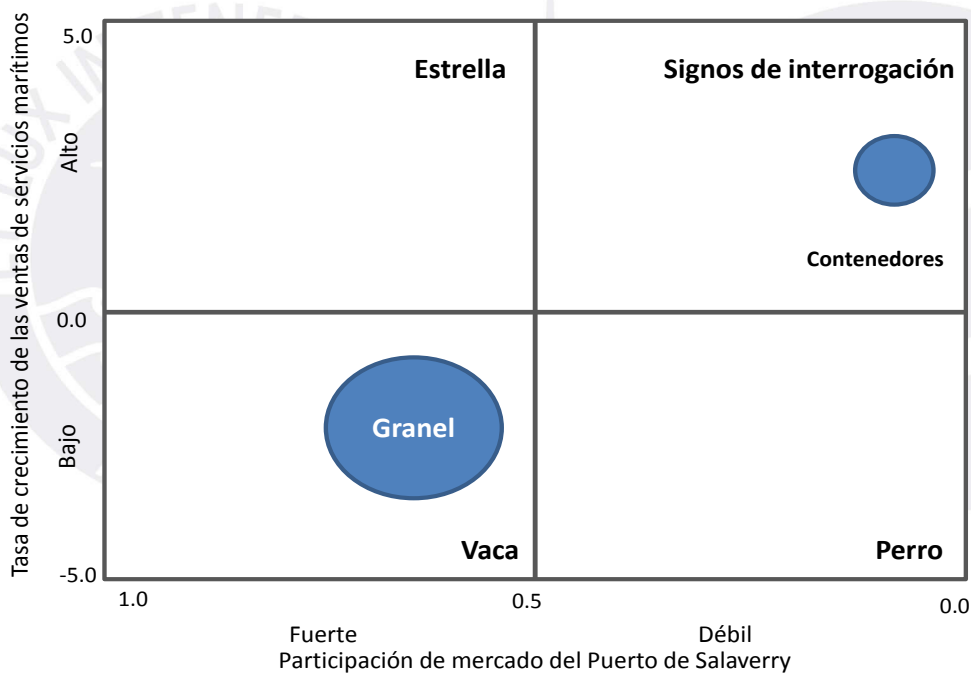


Figura 22. Matriz PEYEA puerto de Salaverry.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la Figura 23 se presenta la Matriz Boston Consulting Group para el puerto de Salaverry. Se tienen dos servicios diferentes, el transporte de carga a granel y el transporte de carga en contenedores. Se observa que la carga a granel tiene una tasa de crecimiento del 1.26% que es baja si se compara con el movimiento de contenedores, que a nivel nacional permitió incrementar la carga en 4.01% durante el año 2014. Pero como la carga a granel tiene una participación de mercado del 13% se considera que es un producto tipo vaca. Mientras que la carga en contenedores es tipo interrogante porque su participación de mercado llega apenas a ser 0.002%, ya que estos son movilizadas a través de los puertos de Paíta y Callao.



	Porcentaje de carga en el Puerto Salaverry	Participación de mercado nacional	Crecimiento nacional
Carga en contenedores	0.016%	0.002%	4.01%
Carga a granel	99.98%	13.00%	1.26%

Figura 23. Matriz BCG puerto de Salaverry. Adaptado de “Memoria anual 2013,” por ENAPU, 2014 y de “Memoria anual 2014,” por ENAPU, 2015c. Callao, Perú: Autor.



Para el caso de la carga a granel, que es tipo vaca, se recomienda la implementación de estrategias de diferenciación de producto, calidad, valor agregado y fusión concéntrica y conglomerada. Mientras que para la carga en contenedores, que es producto tipo signo de interrogación, se ha decidido optar por las estrategias intensivas y no por la desinversión, esto incluye desarrollo de mercados y penetración en el mercado.

**6.4 Matriz Interna Externa (MIE)**

Con la Figura 24 se ve que el puerto de Salaverry se ubica en el Cuadrante V, por lo que debe retener su posición actual, pero buscando desplazarse hasta el Cuadrante I. Para lograrlo necesita incrementar sus fortalezas, así como reducir o eliminar sus debilidades y al mismo tiempo aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno. Es por ello que se sugiere la implementación de estrategias que conlleven la penetración en el mercado.

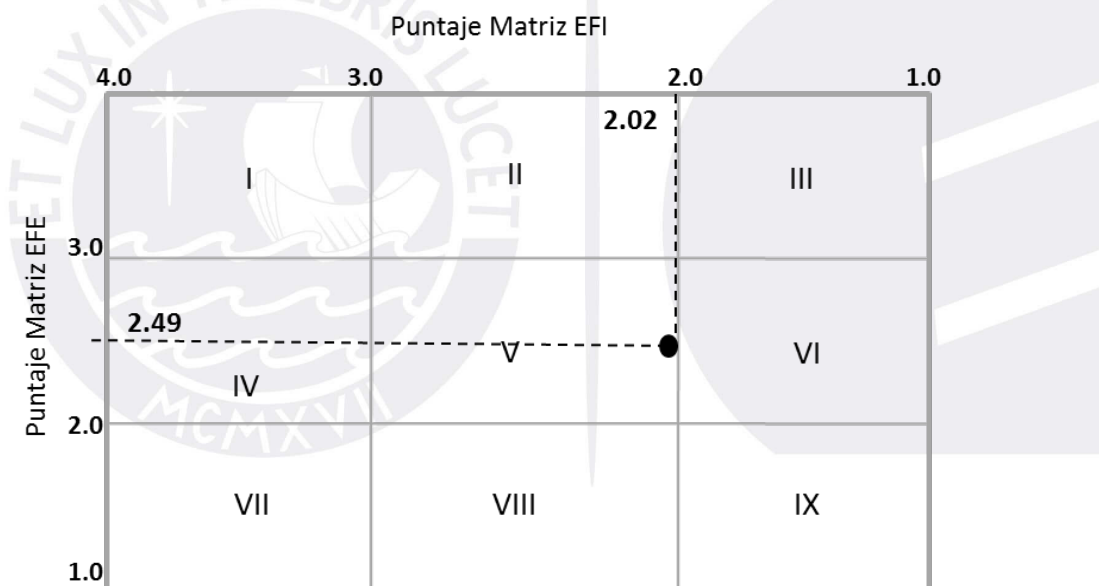


Figura 24. Matriz IE puerto de Salaverry.

**6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)**

La MGE (ver Figura 25) permite notar la posición competitiva del puerto de Salaverry, la cual es débil, pero en un mercado de rápido crecimiento, donde el transporte marítimo crece más rápido que los otros medios. En base a esta situación y con el objetivo de

generar ventaja competitiva es necesario implementar estrategias relacionadas con el desarrollo y penetración en los mercados, así como la integración vertical y horizontal, junto con la fusión concéntrica.

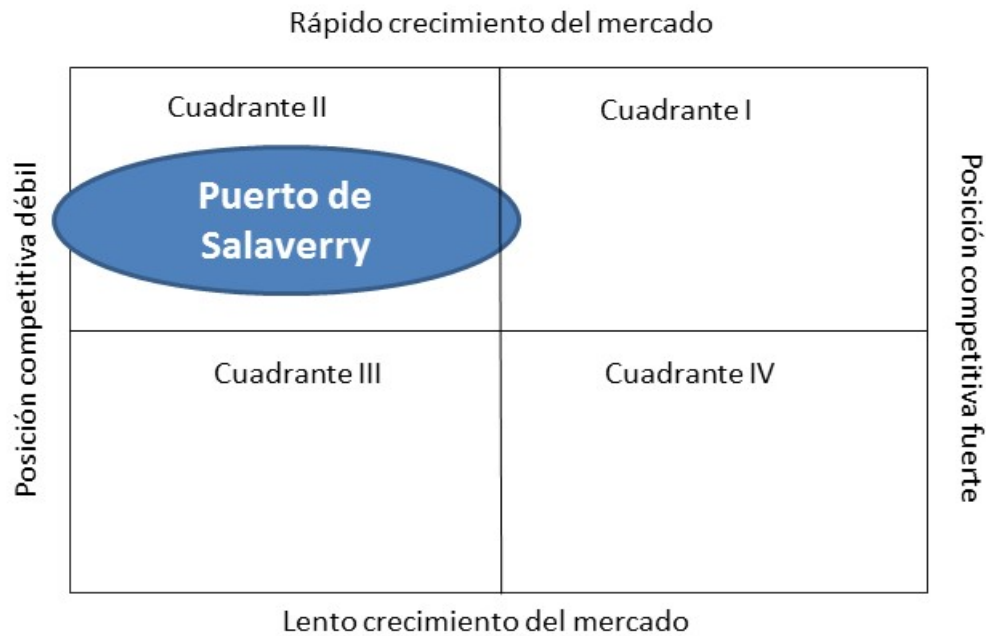


Figura 25. Matriz Gran Estrategia puerto de Salaverry.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Tabla 32 se presenta la Matriz de Decisión Estratégica, donde el criterio para retener a una estrategia es que haya sido apoyada por un mínimo de tres herramientas. Es por ello que se decide implementar ocho de las 13 estrategias que se han evaluado, y las que se exponen a continuación pasan a ser estrategias de contingencia: (a) hacer alianzas estratégicas con operadores logísticos, (b) integrarse horizontalmente con otros puertos del país para convertirse en hub, (c) desarrollar nuevos servicios para los clientes actuales, asociados al suministro de víveres en puerto, (d) reparar el daño ambiental causado a las playas de Trujillo, y (e) mantener la capacidad instalada en manejo de minerales. La razón es porque estas estrategias no contribuirán a ganar participación de mercado, no aportarán fortaleza financiera y/o no otorgarán ventaja competitiva al puerto de Salaverry.

Tabla 32

*Matriz de Decisión Estratégica Puerto de Salaverry*

	Estrategias	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollar el mercado de exportación de agroindustriales	Intensivas	X		X		X	3
E2	Penetrar el mercado de importadores de cereales	Intensivas	X		X	X	X	4
E3	Hacer alianzas estratégicas con operadores logísticos	De integración	X				X	2
E4	Integrarse horizontalmente con otros puertos del país para convertirse en hub	De integración	X				X	2
E5	Ampliar la cartera de productos asociados al mantenimiento de buques	De diversificación	X	X			X	3
E6	Desarrollar nuevos servicios para los clientes actuales, asociados al suministro de víveres en puerto	De diversificación	X					1
E7	Concesionar el puerto para su administración privada	Defensivas	X	X	X		X	4
E8	Desarrollar el mercado de importación en contenedores para atender a la macro región norte	Intensivas	X		X	X	X	4
E9	Desarrollar clúster de servicios integrales y no solo transporte marítimo	De integración	X	X		X	X	4
E10	Integrarse verticalmente hacia atrás para realizar dragado continuo y eficiente	De integración	X	X		X	X	4
E11	Diferenciarse por ser el único puerto del norte de Perú que atiende a buques panamax	Intensivas	X	X	X		X	4
E12	Reparar el daño ambiental causado a las playas de Trujillo	Defensivas	X					1
E13	Mantener la capacidad instalada en manejo de minerales. No incrementarla	Defensivas	X					1

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

Según D'Alessio (2013) la MCPE es una herramienta de análisis cuantitativo donde se eliminan las estrategias que obtienen menos de 5.0 (Tabla 33). Con esta matriz se analizaron las estrategias externas alternativas retenidas a partir de la Matriz de Decisión Estratégica. Las E5 y la E11 pasan a ser de contingencia y la E7, concesionar el puerto para su administración privada, seguida de E1, desarrollar el mercado de exportación de agroindustriales, pasan a tener prioridad.

Oportunidades	Peso	Estrategia 1 Desarrollar el mercado de exportación de agroindustriales		Estrategia 2 Penetrar el mercado de importadores de cereales		Estrategia 5 Ampliar la cartera de productos asociados al mantenimiento de buques		Estrategia 7 Concesionar el puerto para su administración privada		Estrategia 8 Desarrollar el mercado de importación en contenedores para atender a la macro región norte		Estrategia 9 Desarrollar cluster de servicios integrales y no solo transporte marítimo		Estrategia 10 Integrarse verticalmente hacia atrás para realizar dragado continuo y eficiente		Estrategia 11 Diferenciarse por ser el único puerto del norte de Perú que atiende a buques panamax	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
1 Ley que promueve la privatización de los puertos	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
2 Carretera interoceánica que genera conectividad al puerto	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
3 Estabilidad macroeconómica	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32
4 Alza en el tipo de cambio estimulando la exportación de distintos bienes	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08
5 Perspectivas favorables para la exportación de productos agroindustriales y la importación de cereales	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27
6 Mercado de macro región norte con 6.7 millones de habitantes	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
7 Marco legal ambiental, incluyendo EIA	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14
Amenazas																	
1 Red de infraestructura deficiente: Vial, marítima y aérea. Genera costos para transporte	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10
2 Disminución de los precios internacionales de los minerales, que desestimula la exportación	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12	3	0.36	1	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
3 Conflictos sociales por la alteración de la costa	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36
4 La actividad portuaria genera contaminación	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Fortalezas																	
1 Proximidad a centros de consumo y de producción	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
2 Pagos a los trabajadores en función del tonelaje	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16
3 Plan de seguridad industrial	0.05	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 Sistema integral de operaciones que funciona en red y en tiempo real	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Debilidades																	
1 Equipo gerencial general para ENAPU con poco enfoque en el terminal portuario de Salaverry	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
2 Los muelles requieren mantenimiento y reforzamiento	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	1	0.07
3 Área de oleaje fuerte y los calados son reducidos en el canal de entrada, dársenas y muelles	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	1	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09
4 No hay infraestructura para expandir atención a contenedores refrigerados, necesarios para la agroindustria	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
5 Nivel de carga manejada y de buques atendidos es bajo	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28
6 Rentabilidad baja, por poco aprovechamiento de activos	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30	2	0.20
7 No todos los colaboradores están debidamente capacitados	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05
8 Falta sistema de comunicación con los grupos de interés y en especial con las comunidades	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07
9 No se realiza investigación ni inversión en tecnología de manera constante	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05
Puntaje Total	1.93		6.13		6.12		3.97		6.20		5.03		5.52		5.97		4.55

### 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Se continúa el análisis con las estrategias que se han retenido hasta el momento y que se listan en la Matriz de Rumelt (ver Tabla 34). Con esta herramienta se analiza si son consistentes, factibles y cónsonas. También se evalúa si otorgan o no ventaja competitiva al puerto. El resultado es que las seis estrategias retenidas sí reúnen los cuatro criterios de Rumelt y por lo tanto debe continuarse con su análisis.

Tabla 34

#### *Matriz de Rumelt Puerto de Salaverry*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	¿Se acepta?
E1	Desarrollar el mercado de exportación de agroindustriales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Penetrar el mercado de importadores de cereales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Concesionar el puerto para su administración privada	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Desarrollar el mercado de importación en contenedores para atender a la macro región norte	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Desarrollar clúster de servicios integrales y no solo transporte marítimo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Integrarse verticalmente hacia atrás para realizar dragado continuo y eficiente	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

### 6.9 Matriz de Ética (ME)

Con la Matriz de Ética (ver Tabla 35) se analiza que las estrategias que se tienen retenidas son neutrales o promuevan los derechos de las personas, donde se incluye el derecho a la vida, a la propiedad y a hablar libremente, entre otros. Además, son estrategias justas, favoreciendo la distribución equitativa del bienestar al promover el desarrollo de la región La Libertad y en general de la macro región norte del Perú. Así mismo se ve al final de la Tabla 35 que estas estrategias permiten lograr los fines del puerto.

Tabla 35

*Matriz de Ética Puerto de Salaverry*

Estrategias	E1	E2	E7	E8	E9	E10
<b>Derechos</b>						
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	P	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N
<b>Justicia</b>						
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J
<b>Utilitarismo</b>						
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E

**6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Las estrategias retenidas son las siguientes, indicando que tipo de estrategia externa alternativa que son las siguientes:

- E1: Desarrollar el mercado de exportación de agroindustriales (intensiva)
- E2: Penetrar el mercado de importadores de cereales (intensiva).
- E7: Concesionar el puerto para su administración privada (defensiva).
- E8: Desarrollar el mercado de importación en contenedores para atender a la macro región norte (intensiva).

- E9: Desarrollar clúster de servicios integrales y no solo transporte marítimo (de integración).
- E10: Integrarse verticalmente hacia atrás para realizar dragado continuo y eficiente (de integración).

En cambio, a continuación se listan las estrategias de contingencia, las cuales no serán implementadas, pero que se reservan para futuras evaluaciones, ya que ante el cambio en las condiciones externas o internas es probable que sean aplicables:

- E3: Hacer alianzas estratégicas con operadores logísticos (de integración).
- E4: Integrarse horizontalmente con otros puertos del país para convertirse en hub (de integración).
- E5: Ampliar la cartera de productos asociados al mantenimiento de buques (diversificación).
- E6: Desarrollar nuevos servicios para los clientes actuales, asociados al suministro de víveres en puerto (diversificación horizontal).
- E11: Diferenciarse por ser el único puerto del norte de Perú que atiende a buques panamax (intensiva).
- E12: Reparar el daño ambiental causado a las playas de Trujillo (defensiva).
- E13: Mantener la capacidad instalada en manejo de minerales (defensiva).

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

Se ha definido cuáles son las estrategias retenidas, las que deben ahora contrastarse con los objetivos a largo plazo del puerto de Salaverry, ya que las mismas se implementan para lograr estos fines. En la Tabla 36 se aprecia cuáles objetivos se logran con cada estrategia y se ve cómo cada una de ellas contribuye con al menos dos objetivos de largo plazo, permitiendo un uso eficiente de los recursos que se asignen.

Matriz Estrategias vs. OLP del Puerto de Salaverry

Estrategias retenidas	Objetivos de largo plazo (OLP)					
	OLP1 Al 2025, el Puerto de Salaverry movilizará siete millones de toneladas métricas	OLP2 En el año 2025 el Puerto de Salaverry atenderá un mínimo de 50 buques porta-contenedores	OLP3 Para el año 2025 se lograrán movilizar 710 contenedores, enfocados en los exportadores de la agroindustria	OLP4 Lograr que para el año 2025 la altura promedio de las olas en el Puerto de Salaverry sea de 0.5 metros de altura	OLP5 La utilidad neta en el año 2025 será de 5%	OLP6 Para el año 2025 el Puerto Salaverry contará con un plan desarrollado y puesto en marcha de responsabilidad socio medio ambiental, con certificaciones nacionales e internacionales como Perú2021, indicadores GRI y reportes ETHOS
E1 Desarrollar el mercado de exportación de agroindustriales	X	X	X		X	X
E2 Penetrar el mercado de importadores de cereales	X				X	X
E7 Concesionar el puerto para su administración privada	X	X	X	X	X	X
E8 Desarrollar el mercado de importación en contenedores para atender a la macro región norte	X	X	X		X	
E9 Desarrollar clúster de servicios integrales y no solo transporte marítimo	X	X	X		X	X
E10 Integrarse verticalmente hacia atrás para realizar dragado continuo y eficiente		X		X	X	X



### 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Para finalizar el proceso estratégico es necesario que el puerto de Salaverry se anticipe a las acciones de sus competidores, en especial del puerto de Paita que también atiende a la macro región norte del país. En la Tabla 37 se presenta la manera en la que se espera que estos otros puertos Paita, Matarani y del Callao reaccionen ante la implementación de las ocho estrategias retenidas.

Tabla 37

*Matriz de Posibilidades de los Competidores Puerto de Salaverry*

	Estrategias	Competidores		
		Puerto del Callao	Puerto de Matarani	Puerto de Paita
E1	Desarrollar el mercado de exportación de agroindustriales	Continuar prestando servicios a agroexportadores de todo el Perú	Diversificar clientes	Diversificar clientes
E2	Penetrar el mercado de importadores de cereales	No se espera reacción	Diversificar clientes	Diversificar clientes
E7	Concesionar el puerto para su administración privada	Ofrecer mejores costos a navieras y operadores logísticos.	No se espera reacción	Ofrecer mejores costos a navieras y operadores logísticos, y Diversificar clientes
E8	Desarrollar el mercado de importación en contenedores para atender a la macro región norte	Ofrecer mejores costos a navieras y operadores logísticos.	No se espera reacción	No se espera reacción
E9	Desarrollar clúster de servicios integrales y no solo transporte marítimo	Continuar con su clúster de servicios	Desarrollar clúster	No se espera reacción
E10	Integrarse verticalmente hacia atrás para realizar dragado continuo y eficiente	No se espera reacción	No se espera reacción	No se espera reacción

### 6.13 Conclusiones

Las estrategias retenidas son intensivas y defensivas, apoyando la penetración y desarrollo del mercado, así como de diversificación concéntrica. Todo esto será posible

dentro de un marco de privatización, para desarrollar una labor de ventas proactiva, atrayendo a agroexportadores y a importadores de cereales. Además, es importante desarrollar un clúster de servicios integrales, para dar una mejor atención a los clientes y al mismo tiempo incrementar los ingresos y la rentabilidad de la organización.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica se inicia con el desarrollo de los objetivos de corto plazo, pasando a definir los recursos que se necesitan para poder implementarlos. Es necesario considerar la concesión del Puerto de Salaverry a una entidad privada como requisito fundamental y transversal a todos los OLP y OCP definidos y propuestos. Luego se desarrollan las políticas, que son el marco de acción para la implementación de las estrategias y se define la nueva estructura organizacional que debe utilizar el puerto de Salaverry. Antes de culminar este capítulo se describe la importancia de la motivación al recurso humano y la manera en la cual se hará la gestión del cambio.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

A continuación, se presentan los objetivos de largo plazo, definiendo dentro de cada uno de ellos los hitos o pasos que cubren un período de 10 años, entre 2015 y 2025, que se denominan objetivos de corto plazo.

**Objetivo de largo plazo 1 (OLP1):** Al 2025, el puerto de Salaverry movilizará siete millones de toneladas métricas. El volumen de carga movilizada en el año 2013 fue de 2'654,397 TM.

**Objetivo de corto plazo 1.1 (OCPI.1):** En el año 2017, el puerto de Salaverry movilizará 3.6 millones de TM. El volumen de carga que circuló por este puerto fue de 2.7 millones de TM en el año 2013, lo que implica un incremento del 26% en cuatro años.

Actividades a realizar por la concesionaria para alcanzar el OCPI.1:

- Aumentar en 25% la capacidad instalada de los almacenes.
- Incrementar en 10% anual las ventas a agroexportadores.
- Incrementar en 8% al año la cantidad de cereales importados por este puerto.

**Objetivo de corto plazo 1.2 (OCPI.2):** Al 2020, a través de este puerto se movilizarán 4.5 millones de TM, partiendo de las 3.6 movilizadas en el año 2017.

Actividades para alcanzar el OCP1.2:

- Invertir el 30% de la rentabilidad acumulada, en equipos para el embarque y desembarque, como fajas transportadoras en óptimas condiciones.
- Capacitar al 100% de los operarios en técnicas de trabajo, para incrementar la eficiencia.
- Incrementar en 10% anual las ventas a agroexportadores.
- Incrementar en 8% al año la cantidad de cereales importados por este puerto.

**Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP1.3):** En el año 2023 se movilizarán 5.7 millones de TM a través de este puerto, en base a las 4.5 millones que se deben haber movilizadas en el 2020.

Actividades para alcanzar el OCP1.3:

- Revisar mensualmente el 100% de los flujos de movimiento de carga, para identificar mejoras y crear soluciones.
- Invertir el 20% de la rentabilidad acumulada en equipos para el embarque y desembarque.
- Incrementar en 8% al año la cantidad de cereales importados por este puerto.

**Objetivo de corto plazo 1.4 (OCP1.4):** En el año 2025 se movilizarán 7 millones de TM, a través de este puerto, lo que implica llegar al objetivo de largo plazo 1.

Actividades de la concesionaria para alcanzar el OCP1.4:

- Fortalecer el equipo Comercial y de Marketing para captar mayor número de clientes.
- Asegurar el cumplimiento de la planificación estratégica operativa a través de la revisión de proyecciones.
- Asegurar el crecimiento de ventas a los agroexportadores de la zona de influencia.

**Objetivo de largo plazo 2 (OLP2):** En el año 2025 el puerto de Salaverry atenderá un mínimo de 50 buques porta-contenedores. En el año 2015 se atendieron 244 naves, pero más del 80% correspondían a barcos mineraleros o graneleros. Esto se debe al tipo de clientes del puerto y a que se tiene una profundidad menor a los 10.5 metros, pero los grandes buques porta-contenedores requieren 12 metros. Esto se dará por el uso de tecnología avanzada para permitir un dragado permanente, sin retorno de la arena que es retirada, en base a estudios de ingeniería que se realizarán.

**Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1):** Para el año 2017 se recibirá el primer buque de tamaño panamax. Hasta el 2015 no se había recibido ninguno.

Actividades a realizar por la concesionaria para alcanzar el OCP2.1:

- En el año 2016 la concesionaria logrará una profundidad de 12 metros en los accesos y muelles del puerto. La profundidad para el año 2015 era de 10.5 m.
- Adquirir o adecuar grúa que permita cargar y descargar buques de tipo panamax.
- Capacitar a los operarios para la atención de buques panamax.

**Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2):** Durante el año 2020 se atenderán 30 buques porta-contenedores, tomando como base que a partir del 2017 se ampliará la profundidad.

Actividades para alcanzar el OCP2.2:

- Dar mantenimiento al puerto para mantener una profundidad de 12 metros en los accesos y muelles del puerto.
- Ampliar la capacidad de los almacenes de contenedores.
- Adecuar el área de contenedores refrigerados.
- Mantener relaciones permanentes con operadores logísticos.

**Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP2.3):** En el año 2023, se atenderán 40 buques porta-contenedores, en base a los 30 atendidos en el 2020.

Actividades para alcanzar el OCP2.3:

- Incrementar en un 15% la carga en contenedores movilizada por este puerto.
- Ampliar la capacidad de los almacenes de contenedores.
- Adecuar el área de contenedores refrigerados.
- Mantener relaciones permanentes con operadores logísticos.

**Objetivo de largo plazo 3 (OLP3):** Para el año 2025 se lograrán movilizar 710 contenedores, enfocados en los exportadores de la agroindustria. Para el año 2014 se manejaron 249 contenedores.

**Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP3.1):** Durante el año 2018, circularán por este puerto 365 contenedores, a partir de los 249 que se movilizaron en el año 2014.

Actividades a realizar por la concesionaria para alcanzar el OCP3.1:

- Incrementar en 15% anual la capacidad instalada para el manejo y depósito de contenedores.
- Asumir postura proactiva en ventas a agroexportadores y manufactureros.
- Modernizar equipos para el manejo de contenedores
- Ampliar capacidad para atender contenedores refrigerados.

**Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP3.2):** Para el año 2021 se transportarán 485 contenedores a través del puerto de Salaverry. Tomando como base los 365 transportados en el año 2018.

Actividades para alcanzar el OCP3.2:

- Incrementar en 15% anual la capacidad instalada para el manejo y depósito de contenedores.
- Asumir postura proactiva en ventas a agroexportadores y manufactureros.
- Modernizar equipos para el manejo de contenedores
- Ampliar capacidad para atender contenedores refrigerados.

**Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP3.3):** En el 2024 se movilizarán 645 contenedores a través del puerto de Salaverry, considerando que en el año 2021 se habrán movilizado 485.

Actividades a realizar por la concesionaria para alcanzar el OCP3.3:

- Incrementar en 15% anual la capacidad instalada para el manejo y depósito de contenedores.
- Asumir postura proactiva en ventas a agroexportadores y manufactureros.
- Modernizar equipos para el manejo de contenedores.
- Ampliar capacidad para atender contenedores refrigerados.

**Objetivo de largo plazo 4 (OLP4):** Lograr que para el año 2025 la altura promedio de las olas en el puerto de Salaverry sea de 0.5 metros de altura. Para el 2015 es de 1.5 metros, lo que no permite la carga y/o descarga eficiente de los buques y puede solucionarse con infraestructura y dragado permanente.

**Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP4.1):** Lograr que la altura promedio de las olas en el año 2018 sea de máximo 1.0 metros, reduciéndose del 1.5 m que había en 2015.

Actividades a realizar por la concesionaria para alcanzar el OCP4.1:

- Adquirir maquinaria y equipo con capacidad para dragar la arena del puerto de Salaverry. La infraestructura era obsoleta para el año 2015.
- Realizar dragado permanente.
- Crear banco de arena apropiado.
- Contratar personal técnico calificado para el manejo de dragado.

**Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2):** Lograr que la altura promedio de las olas en el año 2021 sea de máximo 0.80 metros, reduciéndose del 1.00 m que habrá en 2018.

Actividades para alcanzar el OCP4.2:

- Realizar dragado en 12 ciclos al año.
- Mantener un banco de arena apropiado, para que no retorne al muelle.

- Contratar personal técnico calificado para el manejo de dragado.

**Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP4.3):** En el año 2024 se logrará tener olas de 0.50 metros de altura, partiendo de los 0.80 m. alcanzados en el 2021.

Actividades para alcanzar el OCP4.2:

- Realizar dragado en 12 ciclos al año.
- Mantener un banco de arena apropiado, para que no retorne al muelle.
- Contratar personal técnico calificado para el manejo de dragado.
- Operar al menos 350 días al año.

**Objetivo de largo plazo 5 (OLP5):** La utilidad neta sobre ventas en el año 2025 será de 5%. Luego de que en el año 2014 fue de 0.8%.

**Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP5.1):** En el año 2017, el puerto de Salaverry obtendrá un ROS de 1.5%, luego de que en el año 2014 fue de 0.8%.

Actividades a realizar por la concesionaria para alcanzar el OCP5.1:

- Incrementar las ventas, a través de la prospección de clientes.
- Controlar el aumento de las remuneraciones, asociado a la eficiencia.
- Vigilar los costos financieros.

**Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP5.2):** La utilidad neta sobre ventas en el año 2020 será igual al 3.0% de los ingresos, partiendo del 1.5% que se espera para el año 2017.

Actividades a realizar por la concesionaria para alcanzar el OCP5.2:

- Incrementar las ventas, a través de la prospección de clientes.
- Controlar los costos variables.
- Controlar los gastos fijos.
- Vigilar los costos financieros.

**Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP5.3):** Durante el 2023, el rendimiento sobre las ventas será igual a 4.0%, considerando que para el 2020 era 3.0%.



Actividades a realizar por la concesionaria para alcanzar el OCP5.3:

- Incrementar las ventas, a través de la prospección de clientes.
- Controlar los costos variables.
- Controlar los gastos fijos.
- Vigilar los costos financieros.

**Objetivo de corto plazo 5.4 (OCP5.4):** Para el año 2025 el rendimiento sobre las ventas será igual al 5%, llegando al objetivo trazado.

Actividades a realizar por la concesionaria para alcanzar el OCP5.4:

- Incrementar las ventas a través de la prospección de clientes.
- Controlar los costos variables y gastos fijos del puerto.
- Gestionar a través de ratios financieros comparables con los competidores y referentes.
- Vigilar los costos financieros.

**Objetivo de largo 6 (OLP6):** Para el año 2025 el Puerto Salaverry contará con un plan de desarrollo y puesto en marcha de responsabilidad socio medio ambiental, con certificaciones nacionales e internacionales como Perú2021, indicadores GRI y reportes ETHOS.

**Objetivo de corto plazo 6.1 (OCP6.1):** En el año 2017, el puerto Salaverry tendrá implementado el 100% del plan de responsabilidad socio medio ambiental homologado con estándares internacionales.

Actividades a realizar por la concesionaria para alcanzar el OCP6.1:

- Establecer vínculos duraderos y sostenibles con todos los stakeholders vinculados al Puerto Salaverry.
- Realizar estudios de impacto ambiental para obtener líneas bases de medición y seguimiento.

- Crear políticas internas de protección al medio ambiente.

**Objetivo de corto plazo 6.2 (OCP6.2):** Al 2020 la concesionaria garantizará el 100% de la sostenibilidad del plan de responsabilidad socio medio ambiental.

Actividades a realizar por la concesionaria para alcanzar el OCP6.2:

- Establecer políticas de buen gobierno corporativo.
- Ampliar las políticas internas de buen gobierno corporativo a los stakeholders vinculados.
- Evaluar los pasivos generados y saneados del proceso portuario.

**Objetivo de corto plazo 6.3 (OCP6.3):** Para el año 2025 el puerto obtendrá dos (2) certificaciones nacionales y tres (3) certificaciones internacionales relacionadas al ámbito socio medio ambiental.

Actividades a realizar por la concesionaria para alcanzar el OCP6.3:

- Iniciar el reporte de indicadores GRI y ETHOS y, obtener la certificación ISO 26000.
- Obtener la certificación ABE y Perú2021.
- Implementar programas de gestión y transferencia de conocimiento a nivel interno y externo.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 38, se visualizan los recursos que se necesitan para que el puerto de Salaverry alcance los objetivos de corto plazo que se han fijado. Dentro de estos recursos se incluyen los financieros, físicos, sin dejar de lado el recurso humano, que es el principal. Para incrementar la operación del puerto, es necesario contar con estos recursos, los cuales deben ser provistos por la concesionaria, apelando a acuerdos de cooperación con las empresas mineras que atiende, pero especialmente con los importadores de granos y los exportadores agroindustriales.

## Recursos Asignados a los OCP del Puerto de Salaverry

OLP	OCP	Actividades	Recursos		
OLP1	OCP1.1	En el año 2017, el Puerto de Salaverry movilizará 3.6 millones de TM. El volumen de carga que circuló por este puerto fue de 2.7 millones de TM en el año 2013, lo que implica un incremento del 26%	Aumentar en 25% la capacidad instalada de los almacenes. Incrementar en 10% anual las ventas a agroexportadores. Incrementar en 8% al año la cantidad de cereales importados por este puerto.	Infraestructura portuaria, equipamiento, personal, operadores logísticos, personal de atención al cliente y administrativo, sistemas de comunicaciones y seguimiento a carga	
	OCP1.2	Al 2025, el Puerto de Salaverry movilizará siete millones de toneladas métricas. El volumen de carga movilizada en el año 2013 fue de 2'654,397 TM.	Al 2020, a través de este puerto se movilizarán 4.5 millones de TM, partiendo de las 3.6 movilizadas en el año 2017.	Invertir el 30% de la rentabilidad acumulada, en equipos para el embarque y desembarque, como fajas transportadoras en óptimas condiciones. Capacitar al 100% de los operarios en técnicas de trabajo, para incrementar la eficiencia. Incrementar en 10% anual las ventas a agroexportadores. Incrementar en 8% al año la cantidad de cereales importados por este puerto.	Infraestructura portuaria, equipamiento, personal, operadores logísticos, personal de atención al cliente y administrativo, sistemas de comunicaciones y seguimiento a carga
	OCP1.3	En el año 2023 se movilizarán 5.7 millones de TM a través de este puerto, en base a las 4.5 millones que se deben haber movilizado en el 2020	Revisar mensualmente el 100% de los flujos de movimiento de carga, para identificar mejoras y crear soluciones. Invertir el 20% de la rentabilidad acumulada en equipos para embarque y desembarque. Incrementar en 8% al año la cantidad de cereales importados por este puerto.	Infraestructura portuaria, equipamiento, personal, operadores logísticos, personal de atención al cliente y administrativo, sistemas de comunicaciones y seguimiento a carga	
	OCP1.4	En el año 2025, se movilizarán 7 millones de TM, a través de este puerto, lo que implica llegar al OLP1	Fortalizar el equipo comercial y de marketing para captar mayor número de clientes. Asegurar el cumplimiento de la planificación estratégica operativa a través de la revisión de proyecciones. Asegurar el crecimiento de ventas a los agroexportadores de la zona de influencia.	Infraestructura portuaria, equipamiento, personal, operadores logísticos, personal de atención al cliente y administrativo, sistemas de comunicaciones y seguimiento a carga	
OLP2	OCP2.1	En el año 2025 el Puerto de Salaverry atenderá un mínimo de 50 buques porta-contenedores. En el año 2015 se atendieron 244 naves, pero más del 80% correspondían a barcos mineraleros o graneleros.	Para el año 2017 se recibirá el primer buque de tamaño panamax. Hasta el 2015 no se había recibido ninguno	En el año 2016 se logrará una profundidad de 12 metros en los accesos y muelles del puerto. La profundidad para el año 2015 era de 10.5 m. Adquirir o adecuar grúa que permita cargar y descargar buques de tipo panamax. Capacitar a los operarios para la atención de buques panamax	Personal operativo, grúas para buques panamax, muelle con profundidad de 12m. Equipo de dragado, banco para depositar arena, expertos en dragado, fondos para el dragado permanente
	OCP2.2		Durante el año 2020 se atenderán 30 buques porta-contenedores, tomando como base que a partir del 2017 se ampliará la profundidad	Dar mantenimiento al puerto para mantener una profundidad de 12 metros en los accesos y muelles del puerto. Ampliar la capacidad de los almacenes de contenedores. Adecuar el área de contenedores refrigerados. Mantener relaciones permanentes con operadores logísticos.	Personal operativo, grúas para buques panamax, muelle con profundidad de 12m.
	OCP2.3		En el año 2023, se atenderán 40 buques porta-contenedores, en base a los 30 atendidos en el 2020	Incrementar en un 15% la carga en contenedores movilizada por este puerto. Contactar directamente a industriales de la macro región sur del Perú. Aliarse con operadores logísticos de Bolivia. Ampliar la capacidad de los almacenes de contenedores. Adecuar el área de contenedores refrigerados. Mantener relaciones permanentes con operadores logísticos.	Personal operativo, grúas para buques panamax, muelle con profundidad de 12m., patio de contenedores, agentes de logística
OLP3	OCP3.1	Para el año 2025 se lograrán movilizar 710 contenedores, enfocados en los exportadores de la agroindustria. Para el año 2014 se manejaron 249 contenedores.	Durante el año 2018, circularán por este puerto 365 contenedores, a partir de los 249 que se movilizaron en el año 2014	Incrementar en 15% anual la capacidad instalada para el manejo y depósito de contenedores. Asumir postura proactiva en ventas a agroexportadores y manufactureros. Modernizar equipos para el manejo de contenedores. Ampliar capacidad para atender contenedores refrigerados.	Fondos o recursos económicos, proveedores, departamento de compra, diseño de requerimientos, personal adicional, energía eléctrica
	OCP3.2		Para el año 2021 se transportarán 485 contenedores a través del Puerto de Salaverry. Tomando como base los 365 transportados en el año 2018	Incrementar en 15% anual la capacidad instalada para el manejo y depósito de contenedores. Asumir postura proactiva en ventas a agroexportadores y manufactureros. Modernizar equipos para el manejo de contenedores. Ampliar capacidad para atender contenedores refrigerados.	Fondos o recursos económicos, proveedores, departamento de compra, diseño de requerimientos, personal adicional, energía eléctrica
	OCP3.3		En el 2024 se movilizarán 645 contenedores a través del Puerto de Salaverry, considerando que en el año 2021 se habrán movilizado 485	Incrementar en 15% anual la capacidad instalada para el manejo y depósito de contenedores. Asumir postura proactiva en ventas a agroexportadores y manufactureros. Modernizar equipos para el manejo de contenedores. Ampliar capacidad para atender contenedores refrigerados.	Fondos o recursos económicos, proveedores, departamento de compra, diseño de requerimientos, personal adicional, energía eléctrica
OLP4	OCP4.1	Lograr que para el año 2025 la altura promedio de las olas en el Puerto de Salaverry sea de 0.5 metros de altura. Para el 2015 es de 1.5 metros, lo que no permite la carga y/o descarga eficiente de los buques y puede solucionarse con infraestructura y dragado permanente	Lograr que la altura promedio de las olas en el año 2018 sea de máximo 1.0 metros, reduciéndose del 1.5 m que había en 2015	Adquirir maquinaria y equipo con capacidad para dragar la arena del Puerto de Salaverry. La infraestructura era obsoleta para el año 2015. Realizar dragado permanente. Crear banco de arena apropiado. Contratar personal técnico calificado para el manejo de dragado.	Estudio de Impacto Ambiental, fondos o recursos económicos, proveedores, departamento de compra, diseño de requerimientos, equipos de dragado, personal especializado
	OCP4.2		Lograr que la altura promedio de las olas en el año 2021 sea de máximo 0.80 metros, reduciéndose del 1.00 m que habrá en 2018	Realizar dragado en 12 ciclos al año. Mantener un banco de arena apropiado, para que no retorne al muelle. Contratar personal técnico calificado para el manejo de dragado.	Estudio de Impacto Ambiental, fondos o recursos económicos, proveedores, departamento de compra, diseño de requerimientos, equipos de dragado, personal especializado
	OCP4.3		En el año 2024 se logrará tener olas de 0.50 metros de altura, partiendo de los 0.80 m. alcanzados en el 2021.	Realizar dragado en 12 ciclos al año. Mantener un banco de arena apropiado, para que no retorne al muelle. Contratar personal técnico calificado para el manejo de dragado. Operar al menos 350 días al año.	Estudio de Impacto Ambiental, fondos o recursos económicos, proveedores, departamento de compra, diseño de requerimientos, equipos de dragado, personal especializado
OLP5	OCP5.1	La utilidad neta en el año 2025 será de 5%. Luego de que en el año 2014 fue de 0.8%.	En el año 2017, el Puerto de Salaverry obtendrá un ROS de 1.5%, luego de que en el año 2014 fue de 0.8%	Incrementar las ventas, a través de la prospección de clientes. Controlar el aumento de las remuneraciones, asociado a la eficiencia. Vigilar los costos financieros.	Gerente general, contador, auditor, gerente administrativo, todo el personal, sistemas de registro, personal de compra y de mantenimiento, recursos paa el pago de remuneraciones
	OCP5.2		La utilidad neta sobre ventas en el año 2020 será igual al 3.0% de los ingresos, partiendo del 1.5% que se espera para el año 2017	Incrementar las ventas, a través de la prospección de clientes. Controlar los costos variables. Controlar los gastos fijos. Vigilar los costos financieros.	Gerente general, contador, auditor, gerente administrativo, todo el personal, sistemas de registro, personal de compra y de mantenimiento, recursos paa el pago de remuneraciones
	OCP5.3		Durante el 2023, el rendimiento sobre las ventas será igual a 4.0%, considerando que para el 2020 era 3.0%.	Incrementar las ventas, a través de la prospección de clientes. Controlar los costos variables. Controlar los gastos fijos. Vigilar los costos financieros.	Gerente general, contador, auditor, gerente administrativo, todo el personal, sistemas de registro, personal de compra y de mantenimiento, recursos paa el pago de remuneraciones
	OCP5.4		Para el año 2025 el rendimiento sobre las ventas será igual al 5%, llegando al objetivo trasado.	Incrementar las ventas a través de la prospección de clientes. Controlar los costos variables y gastos fijos del puerto. Gestionar a través de ratios financieros comparables con los competidores y referentes. Vigilar los costos financieros.	Gerente general, contador, auditor, gerente administrativo, todo el personal, sistemas de registro, personal de compra y de mantenimiento, recursos paa el pago de remuneraciones
OLP6	OCP6.1	Para el año 2025 el Puerto Salaverry contará con un plan de desarrollo y puesto en marcha de responsabilidad socio medio ambiental, con certificaciones nacionales e internacionales como Perú2021, indicadores GRI y reportes ETHOS	En el año 2017, el Puerto de Salaverry tendrá implementado el 100% de plan de responsabilidad socio medio ambiental homologado con estándares internacionales.	Establecer vínculos duraderos y sostenibles con todos los stakeholders vinculados al Puerto Salaverry. Realizar estudios de impacto ambiental para obtener líneas bases de medición y seguimiento. Crear políticas internas de protección al medio ambiente.	Gerente general, contador, gerente de comunicaciones y de responsabilidad social, equipo socio medio ambiental, todo el personal
	OCP6.2		Al 2020, la concesionaria garantizará el 100% de la sostenibilidad del plan de responsabilidad socio medio ambiental.	Establecer políticas de buen gobierno corporativo. Ampliar las políticas internas de buen gobierno corporativos a los stakeholders vinculados. Evaluar los pasivos generados y saneados del proceso portuario.	Gerente general, contador, gerente de comunicaciones y de responsabilidad social, equipo socio medio ambiental, todo el personal
	OCP6.3		Para el año 2025 el puerto obtendrá dos (02) certificaciones nacionales y tres (03) certificaciones internacionales relacionadas al ámbito socio medio ambiental.	Iniciar el reporte de indicadores GRI y ETHOS y obtener la certificación ISO 26000. Obtener la certificación ABE y Perú 2021. Implementar programas de gestión y transferencia de conocimiento a nivel interno y externo	Gerente general, contador, gerente de comunicaciones y de responsabilidad social, equipo socio medio ambiental, todo el personal

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

De acuerdo con D'Alessio (2012), “las políticas definen los lineamientos de las actividades administrativas que son la base para solucionar problemas” (p. 243). Ellas establecen el marco de acción y están alineadas con los valores que se propusieron en el Capítulo II. Para el puerto de Salaverry las políticas que se proponen son las siguientes. Estas políticas han sido contrastadas con las estrategias retenidas en la Tabla 39.

- Política 1 (P1): Brindar capacitación permanente al personal.
- Política 2 (P2): No generar impacto negativo en el medio ambiente.
- Política 3 (P3): Fomentar la eficiencia en todas las actividades que se realicen.
- Política 4 (P4): Promover buenas prácticas en el manejo de la carga a granel.
- Política 5 (P5): Cumplir con los estándares de seguridad, para el personal y la carga.
- Política 6 (P6): Fomentar la innovación.
- Política 7 (P7): Minimizar la burocracia.
- Política 8 (P8): Tener al cliente como centro de atención.
- Política 9 (P9): Guardar información confidencial.

### 7.4 Estructura del Puerto de Salaverry

Como se propone la concesión del puerto para que goce de una administración privada, es necesario que su estructura cambie totalmente, enfocándose también hacia las ventas para lograr su crecimiento. En la Figura 26 se observa como la estructura propuesta es matricial, para que haya enfoque total en los negocios, brindando a cada cliente todos los servicios que requiera.

Tabla 39

*Políticas Asociadas a cada Estrategia del Puerto de Salaverry*

Estrategias retenidas	Políticas								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
E1 Desarrollar el mercado de exportación de agroindustriales	X	X	X	X		X	X	X	X
E2 Penetrar el mercado de importadores de cereales	X	X	X	X		X		X	X
E7 Concesionar el puerto para su administración privada	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E8 Desarrollar el mercado de importación en contenedores para atender a la macro región norte	X	X	X			X	X	X	X
E9 Desarrollar clúster de servicios integrales y no solo transporte marítimo	X	X	X		X	X		X	X
E10 Integrarse verticalmente hacia atrás para realizar dragado continuo y eficiente		X	X			X			

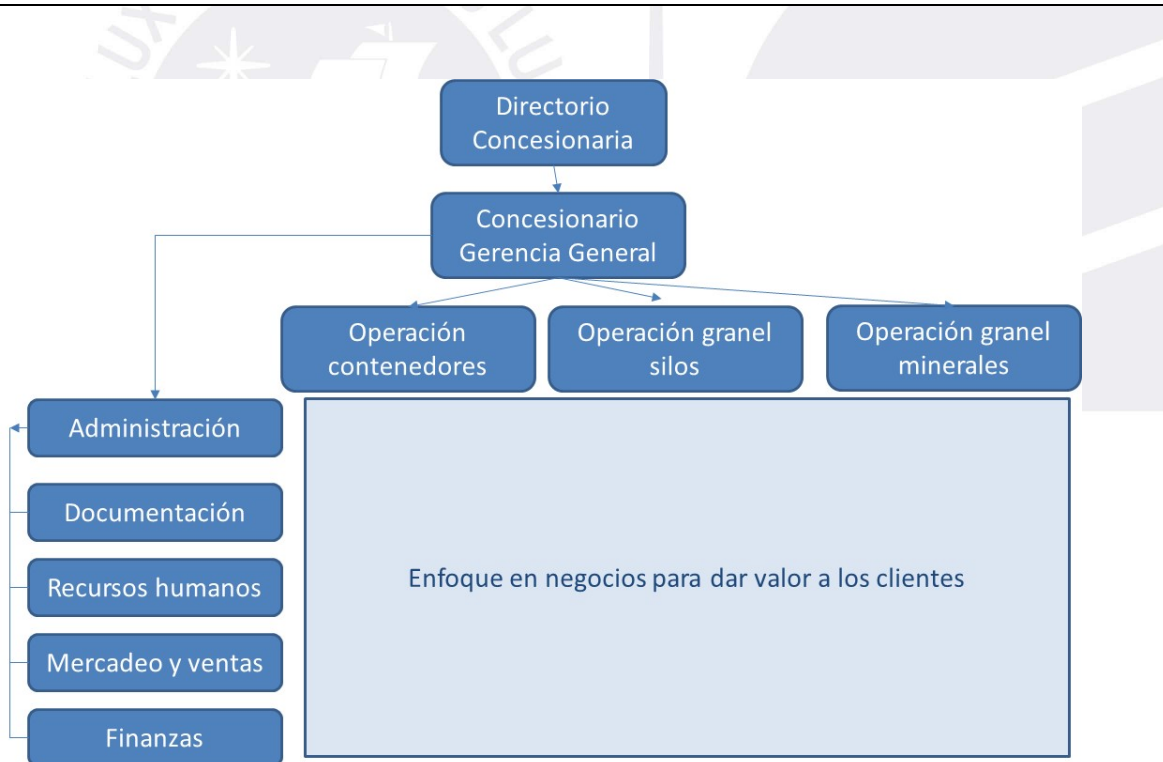


Figura 26. Estructura propuesta para el puerto de Salaverry.

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

De acuerdo con D'Alessio (2013), las estrategias puestas en marcha podrían afectar el medioambiente y la ecología, así como a los grupos de interés. El desarrollo de la actividad portuaria supone un impacto en los recursos naturales, así como en las comunidades de la zona, pero también en las empresas productoras. El contrato de concesión deberá contemplar la disminución del impacto negativo o eliminarlo, para lo cual se propone la realización de Estudios de Impacto Ambiental previos a la adquisición de equipos o el desarrollo de proyectos, como el dragado del puerto.

### **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Como ya se mencionó, el recurso humano es el más importante en cualquier organización y el puerto de Salaverry no es ajeno a esta realidad. Por lo que para realizar los cambios que este plan estratégico propone es necesario contar con su apoyo. El gerente general de la empresa concesionaria será el líder de la implementación, pero debe ser capaz de identificar las competencias de su personal para asignarlo a tareas donde se pueda obtener la mayor eficacia y eficiencia. Dentro de un entorno de compañerismo y trabajo en equipo, fomentando los valores y motivando al personal.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Se propone la implementación de este plan estratégico con el apoyo de un plan de gestión del cambio a través de incentivos, campañas comunicacionales y talleres dirigidos a los empleados directos e indirectos del puerto, así como también a los distintos grupos de interés. Se requiere, asimismo, tomar conciencia de la importancia de un cambio inmediato, para poder ganar competitividad en el norte del Perú, ya que de no realizar cambios lo más probable es que la carga que se movilice disminuya con los años y en especial con las proyecciones de menor actividad minera.

## 7.8 Conclusiones

Esperar hasta el 2025 para medir los resultados de la implementación de las estrategias no es conveniente y por esta razón se han desarrollado objetivos de corto plazo. Los mismos son hitos que cubren el período 2015-2025 y en la medida en que se alcancen indicarán que la empresa concesionaria va por el camino trazado. Ahora bien, se necesitará una herramienta de control para ir midiendo si estos objetivos se van alcanzando o no.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

De acuerdo con D'Alessio (2013), la tercera etapa del modelo de gerencia estratégica es la evaluación y control, como instancia que se ejecuta permanentemente durante todo el proceso. La evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente. Es especialmente provocado por los cambios en el entorno, la competencia y la demanda, y debe realizarse en forma integral. Esta etapa es continua y permanente. El objetivo es hacer que el proceso estratégico sea dinámico frente a un entorno cambiante.

### 8.1 Perspectivas de Control

La herramienta de control que se va a desarrollar para ir evaluando la implementación estratégica contempla cuatro perspectivas. Estas son las siguientes: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. A continuación se desarrolla en detalle cada una de ellas.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Consiste en la adquisición de las capacidades y competencias del recurso humano. Identifica la necesidad de fortalecer y cohesionar la relación entre la Empresa Nacional de Puertos (ENAPU), el concesionario, los aliados estratégicos y los empleados. Se mide a través de capacitaciones y de la formación permanente del recurso humano, para que puedan desarrollar su trabajo de manera efectiva y eficiente.

#### 8.1.2 Procesos

Incide sobre el desarrollo de la imagen del puerto y se relaciona con la manera en la cual se ejecutan las actividades. En este caso el producto que se brinda es un servicio, por lo que su ejecución y entrega al cliente se dan en el mismo momento del tiempo, tomando mayor importancia los procesos, porque no hay la posibilidad de rehacer el trabajo sin afectar la percepción que el cliente se genera de la organización.



### 8.1.3 Clientes

La perspectiva del cliente se presenta ligada a la satisfacción, la recomendación y el uso frecuente de las instalaciones del puerto de Salaverry. Esto incide sobre la cantidad de carga que se maneja y la frecuencia. El objetivo consiste en lograr que el terminal portuario incremente sus ventas, satisfaciendo los requerimientos de sus clientes y por ende se vuelva la mejor opción en el norte del Perú, trabajando de manera integrada con otros puertos del país.

### 8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera refiere a las estrategias que incrementan la rentabilidad, a través del aumento en las ventas y/o la reducción de los costos por parte de las empresas. El incremento de las ventas depende del aumento en la cantidad de carga manejada, ya sea de importación o exportación. También es determinado por el número de servicios que se brindan a los clientes. Mientras que la reducción de costos es el resultado de la eficiencia en el proceso operado por el puerto y su nuevo concesionario.

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

Previo a la preparación del Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* se presenta el Mapa Estratégico, que se visualiza en la Figura 27, donde se muestran las cuatro perspectivas y los elementos relevantes para el puerto de Salaverry. Luego, en la Tabla 40 se observa el Tablero de Control Balanceado que ha sido creado para el puerto de Salaverry.

Allí se pueden apreciar indicadores de las cuatro perspectivas, con los cuales se controla si se están alcanzando o no los objetivos de corto plazo. Hay indicadores para medir el grado de la capacitación, así como la infraestructura, la operación, las ventas y la rentabilidad de la organización.

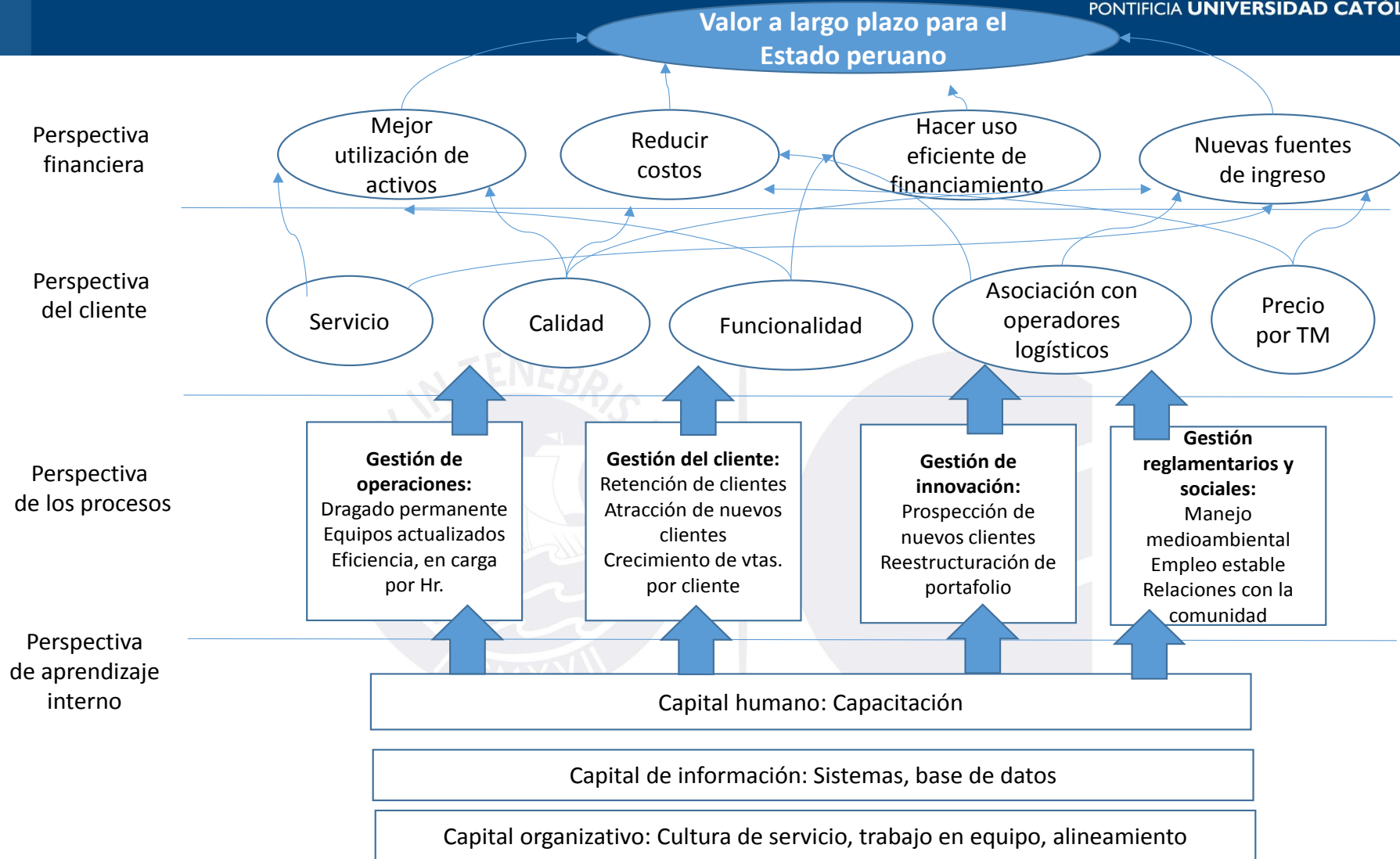


Figura 27. Mapa estratégico del puerto de Salaverry.

## Tablero de Control Balanceado del Puerto de Salaverry

OCP	Actividades	Indicador	Fórmula	Año	Valor esperado	Perspectiva
OCP1.2	Al 2020, a través de este puerto se movilizarán 4.5 millones de TM, partiendo de las 3.6 movilizadas en el año 2017. Invertir el 30% de la rentabilidad acumulada, en equipos para el embarque y desembarque, como fajas transportadoras en óptimas condiciones. Capacitar al 100% de los operarios en técnicas de trabajo, para incrementar la eficiencia. Incrementar en 10% anual las ventas a agroexportadores. Incrementar en 8% al año la cantidad de cereales importados por este puerto.	Porcentaje de operarios capacitados en manejo eficiente de carga	$\frac{\text{Operarios capacitados}}{\text{Total operarios}}$	2020	100%	Aprendizaje interno
OCP6.2	Al 2020, la concesionaria garantizará el 100% de la sostenibilidad del plan de responsabilidad socio medio ambiental. Establecer políticas de buen gobierno corporativo. Ampliar las políticas internas de buen gobierno corporativos a los stakeholders vinculados. Evaluar los pasivos generados y saneados del proceso portuario.	100% de la línea base establecida en el plan	Medición cualitativa	2020	100%	Aprendizaje interno
OCP1.1	En el año 2017, el Puerto de Salaverry movilizará 3.6 millones de TM. El volumen de carga que circuló por este puerto fue de 2.7 millones de TM en el año 2013, lo que implica un incremento del 26% Aumentar en 25% la capacidad instalada de los almacenes. Incrementar en 10% anual las ventas a agroexportadores. Incrementar en 8% al año la cantidad de cereales importados por este puerto.	TM movilizadas por año	Contar las TM	2017	3.6 millones TM	Clientes
OCP1.3	En el año 2023 se movilizarán 5.7 millones de TM a través de este puerto, en base a las 4.5 millones que se deben haber movilizadas en el 2020 Revisar mensualmente el 100% de los flujos de movimiento de carga, para identificar mejoras y crear soluciones. Invertir el 20% de la rentabilidad acumulada en equipos para embarque y desembarque. Incrementar en 8% al año la cantidad de cereales importados por este puerto.	TM movilizadas por año	Contar las TM	2023	5.7 millones TM	Clientes
OCP1.4	En el año 2025, se movilizarán 7 millones de TM, a través de este puerto, lo que implica llegar al OLP1 Fortalecer el equipo comercial y de marketing para captar mayor número de clientes. Asegurar el cumplimiento de la planificación estratégica operativa a través de la revisión de proyecciones. Asegurar el crecimiento de ventas a los agroexportadores de la zona de influencia.	TM movilizadas por año	Contar las TM	2025	7 millones TM	Clientes
OCP2.3	En el año 2023, se atenderán 40 buques porta-contenedores, en base a los 30 atendidos en el 2020 Incrementar en un 15% la carga en contenedores movilizada por este puerto. Contactar directamente a industriales de la macro región sur del Perú. Aliarse con operadores logísticos de Bolivia. Ampliar la capacidad de los almacenes de contenedores. Adecuar el área de contenedores refrigerados. Mantener relaciones permanentes con operadores logísticos.	Porcentaje de aumento en la carga movilizada en contenedores	$\frac{\text{Carga movilizada en contenedores 2023}}{\text{Carga movilizada en contenedores 2022}} - 1$	2023	40 buques porta-contenedores	Clientes
OCP3.2	Para el año 2021 se transportarán 485 contenedores a través del Puerto de Salaverry. Tomando como base los 365 transportados en el año 2018 Incrementar en 15% anual la capacidad instalada para el manejo y depósito de contenedores. Asumir postura proactiva en ventas a agroexportadores y manufactureros. Modernizar equipos para el manejo de contenedores. Ampliar capacidad para atender contenedores refrigerados.	Incremento en la exportación de productos agroindustriales	$\frac{\text{Productos exportados 2021} - \text{Productos exportados 2020}}{\text{Productos exportados 2020}}$	2021	9%	Clientes
OCP5.1	En el año 2017, el Puerto de Salaverry obtendrá un ROS de 1.5%, luego de que en el año 2014 fue de 0.8% Incrementar las ventas, a través de la prospección de clientes. Controlar el aumento de las remuneraciones, asociado a la eficiencia. Vigilar los costos financieros.	Incremento anual en ventas	$\frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}}$	2017	6%	Clientes
OCP2.1	Para el año 2017 se recibirá el primer buque de tamaño panamax. Hasta el 2015 no se había recibido ninguno En el año 2016 se logrará una profundidad de 12 metros en los accesos y muelles del puerto. La profundidad para el año 2015 era de 10.5 m. Adquirir o adecuar grúa que permita cargar y descargar buques de tipo panamax. Capacitar a los operarios para la atención de buques panamax	Cantidad de buques panamax	Contar los buques panamax	2017	1 buque panamax	Procesos
OCP2.2	Durante el año 2020 se atenderán 30 buques porta-contenedores, tomando como base que a partir del 2017 se ampliará la profundidad Dar mantenimiento al puerto para mantener una profundidad de 12 metros en los accesos y muelles del puerto. Ampliar la capacidad de los almacenes de contenedores. Adecuar el área de contenedores refrigerados. Mantener relaciones permanentes con operadores logísticos.	Cantidad de buques porta-contenedores	Contar los buques panamax	2020	30 buques porta-contenedores	Procesos
OCP3.1	Durante el año 2018, circularán por este puerto 365 contenedores, a partir de los 249 que se movilizaron en el año 2014 Incrementar en 15% anual la capacidad instalada para el manejo y depósito de contenedores. Asumir postura proactiva en ventas a agroexportadores y manufactureros. Modernizar equipos para el manejo de contenedores. Ampliar capacidad para atender contenedores refrigerados.	Contenedores que se movilen por este puerto	Conteo	2018	365 contenedores	Procesos
OCP3.3	En el 2024 se movilizarán 645 contenedores a través del Puerto de Salaverry, considerando que en el año 2021 se habrán movilizado 485 Incrementar en 15% anual la capacidad instalada para el manejo y depósito de contenedores. Asumir postura proactiva en ventas a agroexportadores y manufactureros. Modernizar equipos para el manejo de contenedores. Ampliar capacidad para atender contenedores refrigerados.	Contenedores que se movilen por este puerto	Conteo	2024	645 contenedores	Procesos
OCP4.1	Lograr que la altura promedio de las olas en el año 2018 sea de máximo 1.0 metros, reduciéndose del 1.5 m que había en 2015 Adquirir maquinaria y equipo con capacidad para dragar la arena del Puerto de Salaverry. La infraestructura era obsoleta para el año 2015. Realizar dragado permanente. Crear banco de arena apropiado. Contratar personal técnico calificado para el manejo de dragado.	Altura promedio de las olas	Promedio de las mediciones diarias sistemáticas durante el año 2018	2018	1.0 metro	Procesos
OCP4.2	Lograr que la altura promedio de las olas en el año 2021 sea de máximo 0.80 metros, reduciéndose del 1.00 m que habrá en 2018 Realizar dragado en 12 ciclos al año. Mantener un banco de arena apropiado, para que no retorne al muelle. Contratar personal técnico calificado para el manejo de dragado.	Cantidad de ciclos de dragado en un año	Conteo	2021	12 ciclos	Procesos
OCP4.3	En el año 2024 se logrará tener olas de 0.50 metros de altura, partiendo de los 0.80 m. alcanzados en el 2021. Realizar dragado en 12 ciclos al año. Mantener un banco de arena apropiado, para que no retorne al muelle. Contratar personal técnico calificado para el manejo de dragado. Operar al menos 350 días al año.	Días de operación en un año	Conteo	2024	350 días	Procesos
OCP6.1	En el año 2017, el Puerto de Salaverry tendrá implementado el 100% de plan de responsabilidad socio medio ambiental homologado con estándares internacionales. Establecer vínculos duraderos y sostenibles con todos los stakeholders vinculados al Puerto Salaverry. Realizar estudios de impacto ambiental para obtener líneas bases de medición y seguimiento. Crear políticas internas de protección al medio ambiente.	25% de la línea base establecida en el plan	Medición cualitativa	2017	25%	Procesos
OCP6.3	Para el año 2025 el puerto obtendrá dos (02) certificaciones nacionales y tres (03) certificaciones internacionales relacionadas al ámbito socio medio ambiental. Iniciar el reporte de indicadores GRI y ETHOS y obtener la certificación ISO 26000. Obtener la certificación ABE y Perú 2021. Implementar programas de gestión y transferencia de conocimiento a nivel interno y externo	Indicadores GRI y ETHOS	Medición cualitativa	2025	100%	Procesos
OCP5.2	La utilidad neta sobre ventas en el año 2020 será igual al 3.0% de los ingresos, partiendo del 1.5% que se espera para el año 2017 Incrementar las ventas, a través de la prospección de clientes. Controlar los costos variables. Controlar los gastos fijos. Vigilar los costos financieros.	ROS	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	2020	3%	Financiera
OCP5.3	Durante el 2023, el rendimiento sobre las ventas será igual a 4.0%, considerando que para el 2020 era 3.0%. Incrementar las ventas, a través de la prospección de clientes. Controlar los costos variables. Controlar los gastos fijos. Vigilar los costos financieros.	Reducción de costos y gastos	$\frac{\text{Costos y gastos del año 2023}}{\text{Costos y gastos del 2022}} - 1$	2023	4%	Financiera
OCP5.4	Para el año 2025 el rendimiento sobre las ventas será igual al 5%, llegando al objetivo trasado. Incrementar las ventas a través de la prospección de clientes. Controlar los costos variables y gastos fijos del puerto. Gestionar a través de ratios financieros comparables con los competidores y referentes. Vigilar los costos financieros.	Ratios financieros	ROA / ROE / EBITDA	2023	5%	Financiera

### 8.3 Conclusiones

Se ha desarrollado una herramienta efectiva para el control de la implementación estratégica, con la cual se podrán hacer revisiones anuales o incluso semestrales, para identificar que se vayan alcanzando los objetivos de corto plazo en el período establecido. En caso de que esto no se logre, entonces corresponderá a la gerencia general del concesionario implementar acciones correctivas, siempre con miras a alcanzar los objetivos de largo plazo y la visión en el año 2025.



## Capítulo IX: Competitividad del Puerto de Salaverry

De acuerdo con D'Alessio (2012) el principal factor exógeno de competitividad es la localización del puerto. Esto define en la mayoría de las ocasiones el origen o el destino de las mercancías. Pero es influenciado por elementos propios de cada terminal portuario, como son el precio, la capacidad de gestión, las rutas marítimas que usan dicha instalación y en general la calidad del servicio que brindan. Es así que la competitividad es un conjunto de elementos y no se define en función de un factor único.

Según Rúa (2006), uno de los factores más importantes para la competitividad es el costo, muy ligado a la productividad. Los costos están asociados al tamaño del buque o al paso de la mercancía por el puerto, lo cual incluye tanto los costos de servicios portuarios de carácter comercial como los relacionados con la manipulación de la carga, los del servicio como remolcaje, pilotaje y amarre; las tarifas portuarias pagadas a los administradores de los puertos, el flete marítimo, etc.

### 9.1 Análisis Competitivo del Puerto de Salaverry

Hasta la fecha, el puerto de Salaverry se ha enfocado en la atención a empresas mineras, manejando carga a granel para la exportación. Mientras que el producto de importación que más ingresa por estas instalaciones son los granos, que se almacenan en silos. Este enfoque le ha restado competitividad y se ha puesto de manifiesto ante la desaceleración del sector minero, indicando la necesidad de expandirse hacia otros segmentos, como el de los agroexportadores.

A nivel de infraestructura, la principal deficiencia es causada por condiciones naturales, ya que la corriente arrastra arena y disminuye la profundidad del calado. Esto es solucionable a través de trabajo continuo, con un dragado eficiente y la correcta disposición de la arena que se extrae. Para alcanzar competitividad es necesario que el puerto aumente su profundidad, al menos hasta 12 metros, logrando así atender a los buques panamax, que

manejan carga contenedorizada. Esto debe ir en paralelo con el aumento de la infraestructura y la capacitación del ser humano.

## 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto de Salaverry

Al momento de desarrollar este planeamiento estratégico se consideró que el puerto de Salaverry no había desarrollado ventajas competitivas, pero que sí cuenta con el potencial para hacerlo. A través de la implementación estratégica se logrará alcanzar las siguientes ventajas:

- **Rapidez:** Referido al tiempo de permanencia de la embarcación en el puerto, que incluye el tiempo total de estadía, el mismo que se puede medir con indicadores sobre la nave y sobre la carga. En el caso de la nave, se mide a través del tiempo promedio del servicio, que abarca desde el amarre hasta el desamarre; y por el lado de la carga, la rapidez se puede medir con el periodo medio de desaduanaje, siendo este el cuello de botella en la mayoría de puertos. Este factor se alcanzará contando con personal capacitado y con equipo moderno, para la carga y descarga de buques, así como teniendo un área de almacenamiento adecuada para contenedores.
- **Seguridad:** Es necesario desarrollar medidas de protección para evitar accidentes que pongan en riesgo la seguridad de las personas y de las instalaciones. Al respecto la Organización Marítima Internacional (OMI) reglamenta todo lo relativo a la manipulación y transporte de mercancías peligrosas y obliga a los puertos a implementar planes de protección y emergencia. En este sentido el Puerto de Salaverry logrará obtener esta ventaja adoptando estándares de organizaciones internacionales y/o de puertos referentes.
- **Infraestructura:** Todo puerto debe contar con la infraestructura necesaria para atender al mercado, ésta es un determinante de la eficiencia productiva y de la

competitividad, pues ayuda al aprovechamiento de los recursos internos sobretodo en inversión en tecnología y mejora de procesos; en este sentido, el puerto de Salaverry deberá alcanzar esta competencia a considerando un adecuado número de muelles, profundidad o calado para atender embarcaciones tipo Panamax, las zonas de acceso y obras de abrigo.

- **Diversificación:** La diversificación sobre los sectores que atiende el puerto es un factor clave sobre el que debe actuar para hacerlo menos vulnerable y más competitivo; en esa línea, el grado de diversificación debe orientarse a ofrecer servicios competitivos sino los esfuerzos en la diversificación serán insuficientes. Para no depender solamente de la industria minera, es indispensable atraer clientes del sector agroexportación, manufacturero y servicios y con ello lograr estabilidad en las ventas y en las utilidades.
- **Costos:** Los exportadores e importadores, así como las navieras y los operadores logísticos requieren de un servicio excelente pero también con costos que guarden relación con la calidad. Entonces, es obligación del puerto de Salaverry ofrecer una buena relación costo-beneficio, lo cual se logrará con la inversión en infraestructura, tecnología y capacitación al personal.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Puerto de Salaverry**

Según Nijdam & de Langen (2003), refiere que una comunidad portuaria o Clúster se compone de unidades de negocio, asociaciones y organizaciones público-privadas interrelacionadas. Teniendo en cuenta que las vinculaciones son el elemento central en la definición del concepto clúster, estos estarán constituidos por poblaciones de empresas en competencia y complementariedad, cosa que sin duda sucede en el caso de una Comunidad Portuaria.

Según Estrada (2007), la Comunidad Portuaria es una población compuesta por empresas vinculadas a la industria portuaria. Se trata de empresas, con frecuencia complementarias o al menos interrelacionadas, ubicadas en la misma área o región. Ello implica asimismo una heterogeneidad interna, así como que la población del clúster, Comunidad Portuaria, puede cambiar en el tiempo, existiendo mecanismos de entrada y salida.

El puerto de Salaverry debe establecer un clúster de manera sistemática con todos los agentes, incluyendo a las empresas especializadas, los operadores logísticos, organismos internacionales, instituciones financieras, entre otros, para brindar servicios complementarios, ya que los exportadores e importadores no necesitan servicios aislados sino un manejo integral para su carga. Además, se ha planteado la integración horizontal con otros puertos de la zona de influencia como el puerto de Chimbote, puerto de Eten y el puerto de Paita; emulando al sector manufacturero y alineados a la globalización de los mercados, un gran número de empresas han cambiado su visión adoptando estrategias corporativas donde se combina la cooperación y la competencia o lo que actualmente denominan co-opetencia, con lo cual se volverá la opción más atractiva para la región norte.

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

Según Porter (2009), Los clústers, constituyen una forma multiorganizativa importante, tiene una influencia importantísima en la competencia y son una característica muy destacada en las economías de mercado. Los clústers adoptan varias formas, pero la mayoría de ellas comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas de sectores afines. También suelen integrarse empresas que constituyen eslabones posteriores de la cadena como canales de distribución o clientes, fabricantes de productos complementarios, proveedores de infraestructura, instituciones públicas y/o privadas ue



facilitan la formación, información, investigación, apoyo técnico especializado como son los institutos y/o universidades; asimismo, los organismos del Estado que influyen en él.

Para que este clúster funcione de manera eficaz es necesario que haya una compaginación de los servicios y que un solo ente interactúe con el cliente, evitando la burocracia y los trámites innecesarios. Correspondería a los operadores logísticos contactar a las pequeñas y medianas empresas, brindándoles servicios que incluyan la movilización de la carga desde o hasta sus instalaciones. En cambio, los clientes grandes serán contactados directamente por el puerto, como ha sido el caso de las empresas mineras, ya que ellos comúnmente tienen personal que hace la documentación y poseen sus propios buques. En paralelo a ofrecer servicio de muelle es necesario brindar la carga y descarga, así como el almacenaje, con infraestructura apropiada para los distintos tipos de carga.

### **9.5 Conclusiones**

Al culminar el análisis competitivo se reconoce que el puerto de Salaverry no es competitivo en la actualidad por no contar con los elementos mínimos que debe tener un puerto como son la rapidez, seguridad, infraestructura, diversificación de clientes y costos competitivos, pero que logrará serlo con la implementación del presente plan estratégico. El mismo permitirá crear alianzas estratégicas e integraciones horizontales para ofrecer mayor calidad en los servicios y a tarifas que compitan con los puertos de influencia de la región. Asimismo, es necesario aprovechar sinergias con otros puertos del norte peruano a través de estrategias de co-competencia, a fin de buscar ser la mejor opción para los clientes de la macro región norte.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral del puerto de Salaverry se presenta en la Tabla 41, donde se ven de manera integrada desde la visión que se tiene para la organización hasta los recursos que se necesitan. Se comprueba que hay alineación porque al lograr los objetivos de corto plazo se conseguirán los de largo plazo y con ello la visión. Todo esto dentro del marco que establecen las políticas, los valores y el código de ética.

### 10.2 Conclusiones Finales

Durante el desarrollo de este planeamiento estratégico se ha llegado a las siguientes conclusiones finales:

- Para el logro de la visión propuesta es necesario el cumplimiento de los objetivos de largo plazo y corto plazo, los cuales serán alcanzados a través de los recursos asignados y de la realización de actividades propuestas. Todo lo mencionado anteriormente será medido a través del tablero de control balanceado.
- El entorno ofrece oportunidades para el desarrollo del puerto de Salaverry, iniciando con la ley que promueve la privatización de los puertos. Esto da paso a la condición que se ha establecido como marco para la implementación de este plan estratégico, que es la concesión del puerto para que haya una administración privada. Con un enfoque en la operación de este único terminal portuario se logrará su desarrollo, creando una gerencia para administración y tres gerencias de operaciones, de acuerdo al tipo de carga: (a) contenedores, (b) granel en silos, y (c) granel minerales.

La combinación entre la oportunidad que representa el tener perspectivas favorables para la exportación de productos agroindustriales y la importación de cereales, junto con la amenaza de la disminución de los precios internacionales de

los minerales, que desestimula la exportación, genera el escenario apropiado para la penetración de nuevos segmentos, dejando de lado la dependencia que se tiene en los clientes del sector minero. Es por ello que se proponen estrategias para captar clientes agroexportadores e importadores de cereales. Estas estrategias son esencialmente intensivas y de integración.

- Las tendencias mundiales son hacia la operación de buques cada vez más grandes, porque esto trae más eficiencia en el manejo de la carga, brindando transporte a menor costo, principalmente para contenedores. El puerto de Salaverry no cuenta con la profundidad adecuada para atender naves grandes, por lo que se requiere un dragado constante con maquinaria de última generación y que debe ser adquirida por el mismo puerto, integrándose verticalmente hacia atrás para que el dragado sea permanente. Al mismo tiempo, hay que mejorar la infraestructura del patio de contenedores.
- Dentro de los factores que generan competitividad está la rapidez con la que se maneja la carga, lo cual se complementa con la seguridad, ya que los clientes requieren que sus productos sean manipulados de manera tal que no se generen mermas ni daños. A esto se le añade la diversificación, tanto en servicios como en clientes, para reducir la dependencia en un solo sector económico y finalmente está la infraestructura apropiada, que en este caso parte de la profundidad más las instalaciones y equipamiento. Todo este conjunto de elementos debe derivar en bajos costos para los clientes, motivando el uso del puerto de Salaverry.

Plan Estratégico Integral del Puerto de Salaverry

Visión								
Para el año 2025, el Puerto de Salaverry promoverá el desarrollo socioeconómico del norte del Perú, al convertirse en un puerto privado industrial y logístico referente en América Latina, especializado en carga a granel y en contenedores, con el uso de tecnología avanzada y servicio seguro, eficiente, de alta calidad en un marco de respeto a la sociedad y al medio ambiente.								
Intereses de la empresa: 1.Volumen de carga 2.Uso de tecnología avanzada 3.Servicio seguro 4.Eficiencia 5.Respeto al medio ambiente 6.Rentabilidad		Objetivos de Largo Plazo						
A1 2025, el puerto de Salaverry movilizará siete millones de toneladas métricas		En el año 2025 el Puerto de Salaverry atenderá un mínimo de 50 buques porta-contenedores	Para el año 2025 se lograrán movilizar 710 contenedores, enfocados en los exportadores de la agroindustria	Lograr que para el año 2025 la altura promedio de las olas en el puerto de Salaverry sea de 0.5 metros de altura	La utilidad neta sobre ventas en el año 2025 será de 5%	Principios cardinales: Lazos pasados y presentes, contrabalance de intereses, conservación de los enemigos		
Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Políticas	
<b>Misión:</b> Brindar servicios portuarios en la cadena logística del comercio interior y exterior de carga a granel para las empresas agrícolas y pesqueras, así como para las empresas mineras de la región La Libertad y del norte del Perú, ofreciendo un servicio de alta calidad, eficiente y seguro, incorporando tecnología de última generación, y con personal altamente calificado, para generar desarrollo socioeconómico, de manera ética y responsable con la sociedad y el medio ambiente.	E1	Desarrollar el mercado de exportación de agroindustriales	X	X	X		P1: Brindar capacitación permanente. P2: No generar impacto negativo. P3: Fomentar la eficiencia. P5: Cumplir con los estándares de seguridad. P6: Fomentar la innovación. P7: Minimizar la burocracia. P8: Tener al cliente como centro. P9: Guardar información confidencial.	
	E2	Penetrar el mercado de importadores de cereales	X				X	P1: Brindar capacitación permanente. P2: No generar impacto negativo. P3: Fomentar la eficiencia. P5: Cumplir con los estándares de seguridad. P6: Fomentar la innovación. P7: Minimizar la burocracia. P8: Tener al cliente como centro. P9: Guardar información confidencial.
	E7	Concesionar el puerto para su administración privada	X	X	X	X	X	P1: Brindar capacitación permanente. P2: No generar impacto negativo. P3: Fomentar la eficiencia. P5: Cumplir con los estándares de seguridad. P6: Fomentar la innovación. P7: Minimizar la burocracia. P8: Tener al cliente como centro. P9: Guardar información confidencial.
	E8	Desarrollar el mercado de importación en contenedores para atender a la macro región norte	X	X	X		X	P1: Brindar capacitación permanente. P2: No generar impacto negativo. P3: Fomentar la eficiencia. P4: Promover buenas prácticas. P5: Cumplir con los estándares de seguridad. P6: Fomentar la innovación. P7: Minimizar la burocracia. P8: Tener al cliente como centro. P9: Guardar información confidencial.
	E9	Desarrollar clúster de servicios integrales y no solo transporte marítimo	X	X	X	X	X	P1: Brindar capacitación permanente. P2: No generar impacto negativo. P3: Fomentar la eficiencia. P5: Cumplir con los estándares de seguridad. P6: Fomentar la innovación. P7: Minimizar la burocracia. P8: Tener al cliente como centro. P9: Guardar información confidencial.
E10	Integrarse verticalmente hacia atrás para realizar dragado continuo y eficiente		X		X	X	P2: No generar impacto negativo. P3: Fomentar la eficiencia. P5: Cumplir con los estándares de seguridad. P6: Fomentar la innovación. P7: Minimizar la burocracia.	
Objetivos de corto plazo e Indicadores		OCP1.1 En el año 2017, el Puerto de Salaverry movilizará 3.6 millones de TM. El volumen de carga que circuló por este puerto fue de 2.7 millones de TM en el año 2013, lo que implica un incremento del 26%	OCP2.1 Para el año 2017 se recibirá el primer buque de tamaño panamax. Hasta el 2015 no se había recibido ninguno	OCP3.1 Durante el año 2018, circularán por este puerto 365 contenedores, a partir de los 249 que se movilizaron en el año 2014	OCP4.1 Lograr que la altura promedio de las olas en el año 2018 sea de máximo 1.0 metros, reduciéndose del 1.5 m que había en 2015	OCP5.1 En el año 2017, el Puerto de Salaverry obtendrá un ROS de 1.5%, luego de que en el año 2014 fue de 0.8%	Objetivos de corto plazo e Indicadores	
Objetivos de corto plazo e Indicadores		OCP1.2 Al 2020, a través de este puerto se movilizarán 4.5 millones de TM, partiendo de las 3.6 movilizadas en el año 2017.	OCP2.2 Durante el año 2020 se atenderán 30 buques porta-contenedores, tomando como base que a partir del 2017 se ampliará la profundidad	OCP3.2 Para el año 2021 se transportarán 485 contenedores a través del Puerto de Salaverry. Tomando como base los 365 transportados en el año 2018	OCP4.2 Lograr que la altura promedio de las olas en el año 2021 sea de máximo 0.80 metros, reduciéndose del 1.00 m que habrá en 2018	OCP5.2 La utilidad neta sobre ventas en el año 2020 será igual al 3.0% de los ingresos, partiendo del 1.5% que se espera para el año 2017		
Objetivos de corto plazo e Indicadores		OCP1.3 En el año 2023 se movilizarán 5.7 millones de TM a través de este puerto, en base a las 4.5 millones que se deben haber movilizadas en el 2020	OCP2.3 En el año 2023, se atenderán 40 buques porta-contenedores, en base a los 30 atendidos en el 2020	OCP3.3 En el 2024 se movilizarán 645 contenedores a través del Puerto de Salaverry, considerando que en el año 2021 se habrán movilizadas 485	OCP4.3 En el año 2024 se logrará tener olas de 0.50 metros de altura, partiendo de los 0.80 m. alcanzados en el 2021.	OCP5.3 Durante el 2023, el rendimiento sobre las ventas será igual a 4.0%, considerando que para el 2020 era 3.0%.		
El puerto de Salaverry será concesionado y la operación estará a cargo de un gerente general. Se ha creado una estructura organizacional matricial, con el objetivo de enfocarse en los negocios, dividiendo la operación en tres áreas: (a) contenedores, (b) silos, (c) carga a granel para la minería								
Los recursos necesarios para implementar este planeamiento estratégico comprenden nueva infraestructura, equipamiento, fondos y especialmente recurso humano calificado, que será altamente capacitado								

- El desarrollo del puerto de Salaverry se complementa con la constitución de un clúster para el transporte de carga, al incorporar socios estratégicos como los agentes de logística. También es importante mencionar que se ha propuesto la creación de un hub para la distribución de carga en el norte del Perú, para lo que necesitará conectarse con la Iirsa Norte.

### 10.3 Recomendaciones Finales

La implementación exitosa de este plan estratégico se logrará con lo siguiente:

- Implementar el presente planeamiento estratégico para el Puerto de Salaverry.
- Priorizar las estrategias para implementarlas, donde lo primero es la concesión del puerto para su administración privada.
- El liderazgo le corresponde al gerente general de la concesionaria, la cual será la responsable de que se subsanen las debilidades y se de atención a los nuevos segmentos que se han seleccionado.
- Iniciar la implementación con el cambio de estructura organizacional, con el que se pone énfasis en el desarrollo de los negocios.

### 10.4 Futuro del Puerto de Salaverry

En el año 2025, el puerto de Salaverry será un referente en América Latina, especializado en carga a granel y en contenedores, con el uso de tecnología avanzada y servicio seguro, eficiente. Se atenderán a distintas industrias, incluyendo la minería y la agroindustria, con servicios de alta calidad, que serán desarrollados en función de las necesidades de los clientes y gracias al establecimiento de acuerdos con socios estratégicos.

Es así que dentro de 10 años el puerto de Salaverry se habrá convertido en un hub para la distribución de carga en el norte del Perú, estando conectado a la Iirsa Norte y a carreteras hacia los principales centros de producción y de consumo de la zona. Con un enfoque en el crecimiento de los negocios y una estrategia genérica de calidad se atraerán

nuevos clientes, para tener un crecimiento promedio anual del 8% en la cantidad de carga manejada. Esto, junto con la eficiencia en el manejo de los costos permitirá generar un ROS superior al 5%.

Tabla 42

*Situación Actual y Proyectada del Puerto Salaverry*

	Data actual	Data futura
Población del lugar (habitantes)	13,892	15,559
Volumen de carga expresado en TM	2'654,397	7'000,000
Número de trabajadores	40	300
Sueldo promedio percibido por trabajador	3,000	4,600

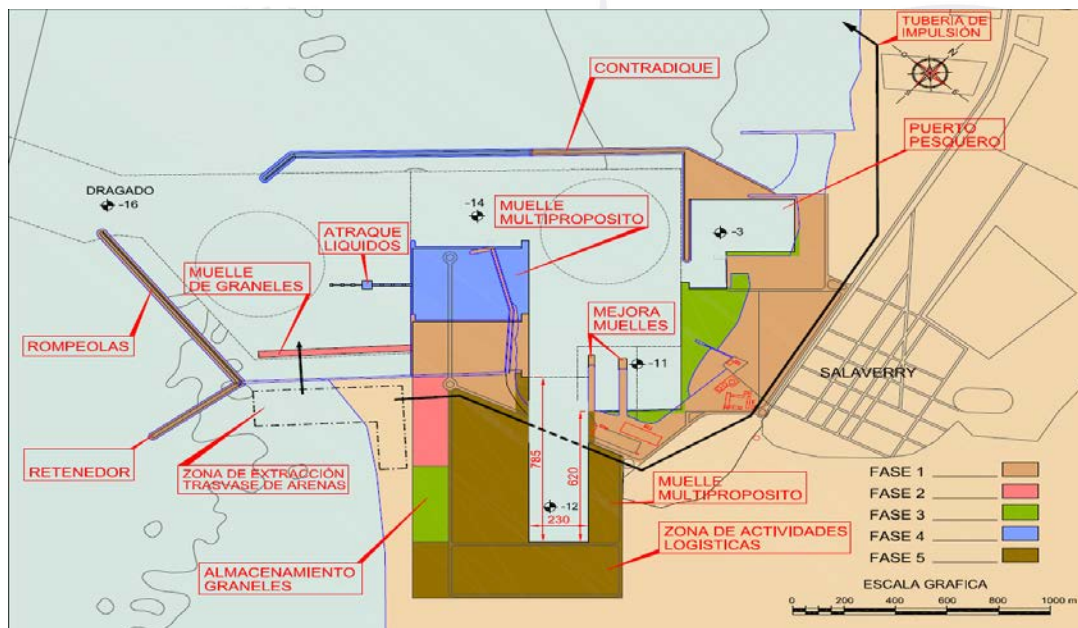
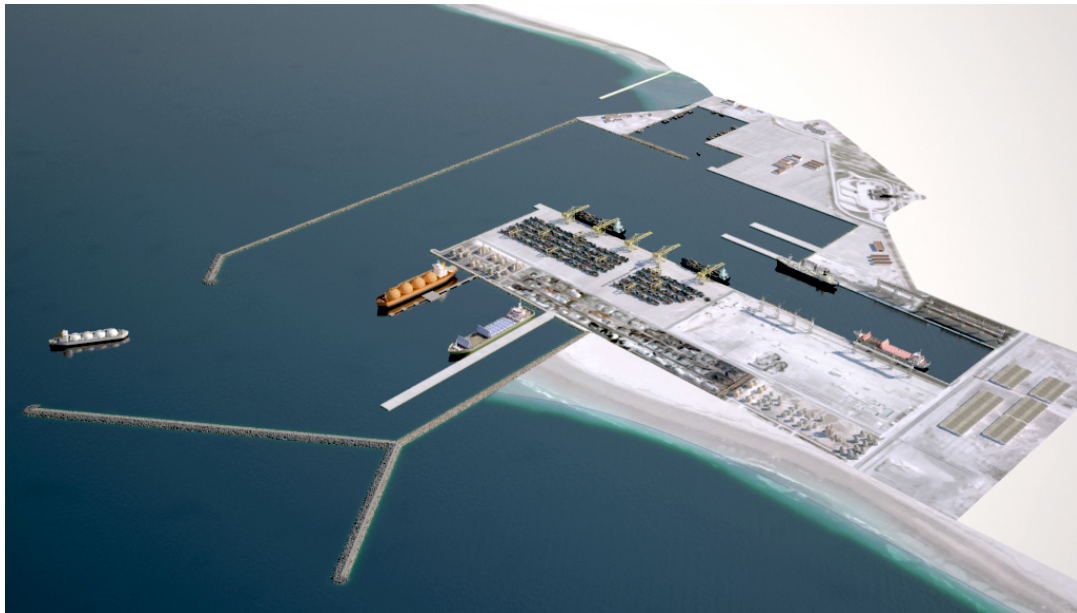


Figura 28. Propuesta de desarrollo por fases para el Puerto de Salaverry. Tomado de “Potenciación del puerto de Salaverry,” por Berenguer Ingenieros, 2012, p. 3. Madrid, España: Autor.



*Figura 29.* Visión futura del Puerto de Salaverry. Tomado de “Potenciación del puerto de Salaverry,” por Berenguer Ingenieros, 2012, p. 4. Madrid, España: Autor.



## Referencias

- Aguilar, M., Martínez, B., Benavides, R., Morales, R., & Peralta, M. (2007). *Análisis de la competitividad de los puertos peruanos*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Alama, R., Alvarado, M., Palacios, B., & Arroyo, K. (2014, diciembre). Piura: Síntesis de actividad económica. *Departamento de Estudios Económicos del BCRP*, pp. 5-10.
- Alvarado, M., Alama, R., & Palacios, B. (2015, enero). Lambayeque: Síntesis de actividad económica. *Departamento de Estudios Económicos del BCRP*, pp. 1-27.
- Alfageme, A., & Guabloche, J. (2013). Educación técnica en el Perú: Lecciones aprendidas y retos en un país en crecimiento. *Revista Moneda*, 5(157), 25-29.
- Así será la construcción y modernización del puerto de Pisco. (2014, 30 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/asi-construccion-y-modernizacion-puerto-pisco-noticia-1726362>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2015). *Niveles socioeconómicos 2015*. Lima, Perú: Autor.
- Autoridad Portuaria Nacional. (2009a). *Plan maestro del terminal portuario de Salaverry*. Callao, Perú: Autor.
- Autoridad Portuaria Nacional. (2009b, marzo). Seminario internacional: Impactos ambientales en instalaciones portuarias terminó con importantes conclusiones. *Boletín Portuario*, (25), p. 4.
- Autoridad Portuaria Nacional. (2012). *Plan nacional de desarrollo portuario*. Callao, Perú: Dirección de Planeamientos y Estudios Económicos.
- Autoridad Portuaria Nacional. (2014). Movimiento de carga en los terminales portuarios de uso público. *Reporte: RC 001*, pp. 1-2.
- Autoridad Portuaria Nacional. (2015). *Memoria institucional 2014*. Callao, Perú: Autor.



- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*, pp. 12-24. Lima, Perú: Autor.
- BCP estima que economía peruana crecerá 4.8% en 2015. (2014, 22 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcp-estima-que-economia-peruana-crecera-48-2015-2111791>
- Berenguer Ingenieros. (2015). *Potenciación del puerto de Salaverry*. Madrid, España: Autor.
- Buhrs, H. (2015). *Puerto Rotterdam*. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Comisión Portuaria Nacional.
- Business Alliance for Secure Commerce [BASC]. (2015). *Certificación BASC*. Lima, Perú: Autor.
- Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (2012). *Lineamientos para promover la inversión en infraestructura en el Perú: 2012-2016*. Lima, Perú: Apoyo Consultoría.
- CCL: PBI peruano crecerá 2.7% el 2015 y 3% el 2016. (2015, 27 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-27-2015-y-3-2016-2141148>
- Centro Regional de Planeamiento Estratégico [CERPLAN]. (2009). *Plan de desarrollo regional concertado de la región La Libertad 2010-2021*. La Libertad, Perú: Gobierno Regional La Libertad.
- CENTRUM Católica. (2014). *Índice de competitividad regional del Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Chang, V. A., & Carbajal, M. A. (2011). *Medición de productividad y eficiencia de los puertos regionales del Perú: Un enfoque no paramétrico* (Informe final del proyecto breve cerrado de investigación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Consorcio de Investigación Económica y Social, Lima, Perú).
- Climate-Data.Org. (2015). *Clima Salaverry*. Recuperado de <http://es.climate-data.org/location/1021891/>

- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD]. (2014). *El transporte marítimo 2014*. Nueva York, NY: Naciones Unidas.
- Contraloría General de la República. (2014). *Estudio del proceso de descentralización en el Perú*. Lima, Perú: Apoyo Consultoría.
- Cosavalente, I., Miranda, A., Rosas, J., & Torres, E. (2015, enero). La Libertad: Síntesis de actividad económica. *Departamento de Estudios Económicos del BCRP*, pp. 3-11.
- D'Alessio, F. A. (2012). *Planeamiento estratégico de los principales puertos del Perú*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- Defilippi, E. (2013). *¿Puerto o playa? Un análisis económico del conflicto entre la ciudad de Trujillo y el puerto de Salaverry*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Del Carpio, L. (2015). *Terminal portuario de Salaverry*. Lima, Perú: Proinversión.
- Díaz, D. (2014, 31 de diciembre). Ampliación del canal disparó pedidos de barcos postpanamax. *Panamá América*. Recuperado de <http://www.panamaamerica.com.pa/content/ampliacion-del-canal-disparo-los-pedidos-de-barcos-postpanamax>
- Dirección General de Caminos y Ferrocarriles. (2013, agosto). *Ferrocarriles del Perú existentes y proyectos*. Lima, Perú: Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- Empresa Marítima del Sur [EMS]. (2015). *Información general de puertos del Perú*. Recuperado de [http://www.ems.com.pe/ems\\_archivos/ems\\_perports.htm](http://www.ems.com.pe/ems_archivos/ems_perports.htm)
- Empresa Nacional de Puertos [ENAPU]. (s.f.). Terminal portuario de Salaverry en Salaverry. *DePerú.com*. Recuperado de <http://www.deperu.com/medios-de-transporte/puertos-maritimos-fluvial/terminal-portuario-de-salaverry-4773>
- Empresa Nacional de Puertos [ENAPU]. (2014). *Memoria anual 2013*. Callao, Perú: Autor.

- Empresa Nacional de Puertos [ENAPU]. (2015a). *Organigrama operativo del puerto de Salaverry*. La Libertad, Perú: Autor.
- Empresa Nacional de Puertos [ENAPU]. (2015b). *Ubicación e influencia del terminal portuario de Salaverry*. Recuperado de <http://www.enapu.com.pe/web/contenido.php?id=1303753977>
- Empresa Nacional de Puertos [ENAPU]. (2015c). *Memoria anual 2014*. Callao, Perú: Autor.
- Estrada, J. (2007). *Mejora de la competitividad de un puerto por medio de un nuevo modelo de gestión de la estrategia aplicando el cuadro de mando integral* (Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España).
- Flores, H. (2015). *Propuesta, terminal portuario de Salaverry*. La Libertad, Perú: Autor.
- FMI: Hay un riesgo de que el dólar vuelva a subir otra vez en próximos meses. (2015, 06 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/fmi-hay-riesgo-que-dolar-vuelva-subir-otra-vez-proximos-meses-2144732>
- Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado [FONAFE]. (2012). *Memoria anual 2012*. Lima, Perú: Autor.
- Forexeco. (2012). *Beneficios y costes del crecimiento económico*. Recuperado de <http://www.forexeco.com/724-beneficios-y-costes-del-crecimiento-economico/>
- From Sky. (2015). Puerto de Yangshan, Bahía de Hangzhou, Shanghai. *Taringa Net*, imagen 15488402.
- Gold Fields. (2008). *Modificación del estudio de impacto ambiental del proyecto Cerro Corona - Almacenamiento, transporte y embarque de concentrado de minerales en puerto Salaverry*. Lima, Perú: MWH Perú.
- González, J. (2014). Clasificación y tipos de barcos. *Modelismo Naval*, 1(12), 1-5.
- Grupo La República. (2014, setiembre). Desembarque por puertos. *Atlas del Perú*. Recuperado de <http://atlasdelperu.pe/compendio/desembarque-por-puertos-3/>

- Horna, G. (2015, 23 de abril). Sector privado construirá nuevo puerto en Chimbote. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/chimbote/privado-construiria-nuevo-puerto-en-chimbote-582220/>
- Indexmundi. (2015). *Presupuesto militar*. Recuperado de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=132&c=co&l=es>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *I Censo nacional de la pesca artesanal del ámbito marítimo*. Ficha técnica, febrero 2012. Lima, Perú: Ministerio de la Producción.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Estimaciones y proyecciones de la población, según sexo y grupos quinquenales de edad*. Anexo 3, p. 28. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Principales indicadores macroeconómicos*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Población 2000 al 2015 del departamento de La Libertad*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Población y vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Inversión chilena en Perú permitió generar 117,218 empleos desde 1990. (2015, 06 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-chilena-peru-permitio-generar-117218-empleos-desde-1990-2131062>
- KPMG Asesores. (2015, marzo). Inversiones en Perú. *Issues & Insights*, 17, pp. 1-71.
- Ley 27943. Ley del Sistema Portuario Nacional. Congreso de la República del Perú (2003).

- Mateo-Mantecón, I., Casares, P., & Coto-Millán, P. (2010). *El impacto económico del clúster portuario por tipo de mercancía: Una aplicación*. Cantabria, España: Universidad de Cantabria.
- Megaconstrucciones. (2015). *Puerto de Nueva York y Nueva Jersey*. Recuperado de <http://megaconstrucciones.net/?construccion=puerto-nueva-york-nueva-jersey>
- Mérida, L. (2010, mayo). El Puerto de Rotterdam [Archivo del blog]. Recuperado de <http://marygerencia.com/2010/05/31/el-puerto-de-rotterdam/>
- Méxicoport. (2011, 26 de noviembre). Nuevas tecnologías en el transporte marítimo y la infraestructura de puertos. *Artículos Méxicoport*. Recuperado de <http://www.mexicoport.com/noticia.php?id=3119&t=nuevas-tecnolog%C3%ADas-en-el-transporte-mar%C3%ADtimo-y-la-infraestructura-de-puertos>
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial de Colombia. (s.f.). *Terminales portuarios. Guía ambiental*. Bogotá, Colombia: SIMA Consultores en Ingeniería y Medio Ambiente.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2015). *Libro blanco de la defensa nacional*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2013). *La importancia de la minería en el Perú. Boletín Mensual de Minería 2012*, pp. 8-12.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2013). *Informe anual de empleo en el Perú 2012*, p. 25. Lima, Perú: INEI.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2012). *Diagnóstico socio económico laboral en la región La Libertad*. La Libertad, Perú: OSEL.

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (s.f.). *Puertos. Infraestructura portuaria*. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/conces\\_puertos.htm](http://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/conces_puertos.htm)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2014). Mapa vial La Libertad. *DePerú.com*. Recuperado de <http://www.deperu.com/red-vial/la-libertad.php>
- Moreno, R. (2011). *Terminal portuario de Salaverry 2011-2015*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/rijarmoreno/terminal-portuario-de-salaverry-al-2015>
- Nijdam M., & De Langen, P. (2003). *Leader firms in the Dutch maritime cluster*. En *ERSA 2003 Congress* (Paper 395, pp. 2-11). Rotterdam, Netherlands: Erasmus University Rotterdam.
- Odebrecht. (2015, 28 de junio). Puertas abiertas. *Comunicados*. Recuperado de <http://www.odebrechtpuertasabiertas.com.pe/SitePages/DetalleComunicado.aspx?NewsID=28#sthash.TsSaRION.dpbs>
- Organización de Estados Iberoamericano [OEI]. (2013). *Patrimonio cultural*. Recuperado de <http://www.oei.es/cultura2/peru/06.htm>
- Pérez, J. (2012, 14 de diciembre). El transporte marítimo. *El Orden Mundial en el Siglo XXI*, 9(33), 4-10.
- Port Authority of New York & New Jersey. (2015). *About the port: Overview of facilities and services*. Recuperado de <http://www.panynj.gov/about/facilities-services>
- Port of Rotterdam Authority. (2015, 05 de febrero). Puerto de Róterdam. *Ecured*. Recuperado de [http://www.ecured.cu/index.php/Puerto\\_de\\_R%C3%B3terdam](http://www.ecured.cu/index.php/Puerto_de_R%C3%B3terdam)
- Portal del Estado Peruano. (2015). *Organización del Estado*. Lima, Perú: Presidencia del Consejo de Ministros.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Madrid, España: Deusto.

- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2014, enero). Balance anual de la conflictividad. *Willaqniki*, (14), 9-42.
- Puerto de Paita es utilizado por más de 200 empresas para exportar sus productos (2010, 08 de diciembre). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/08-12-2010/puerto-de-paita-es-utilizado-por-mas-de-200-empresas-para-exportar-sus-productos>
- Puerto del Callao recibe el buque más grande llegado al Perú. (2012, 11 de octubre). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/puerto-del-callao-recibe-el-buque-mas-grande-llegado-al-peru-noticia-530111>
- Ramírez, L. (2014). *Objetivos nacionales*. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Reuters. (2015a, 07 de junio). Puerto de Salaverry se convertirá en punto de entrega de futuros de azúcar blanca. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/puerto-salaverry-se-convertira-punto-entrega-contratos-futuros-azucar-blanca-2134042>
- Reuters. (2015b, 06 de octubre). Precio del cobre cae por renovada preocupación sobre demanda china. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/precio-cobre-cae-renovada-preocupacion-sobre-demanda-china-2144720>
- Rosado, R. (2013, 03 de setiembre). INEI: El 99.6% de empresas son micro, pequeñas y medianas, pero las grandes concentran el 79% de ventas. *Emprende*. Recuperado de <http://emprende.pe/inei-el-99-6-de-empresas-son-micro-pequenas-y-medianas-pero-las-grandes-concentran-el-79-de-ventas/>
- Rúa, C. (2006). *Los puertos en el transporte marítimo*. Barcelona, España: Universidad Politécnica de Cataluña.
- Santa María, A. (2011). *Competitividad e innovación regional. Mancomunidad Amazonas - Cajamarca - La Libertad - San Martín* (Documento de trabajo N° 6). Lima, Perú: CEPLAN.

Scotiabank: Inflación cerraría el 2015 en cerca de 4%. (2015, 05 de octubre). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/scotiabank-inflacion-cerraria-2015-cerca-4-2144662>

Se inicia disputa por desarrollar el puerto de Salaverry. (2014, 30 de setiembre). *El Comercio*.

Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/peru/se-inicia-disputa-desarrollar-puerto-salaverry-noticia-1760545?ref=flujo\\_tags\\_443744&ft=nota\\_4&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/peru/se-inicia-disputa-desarrollar-puerto-salaverry-noticia-1760545?ref=flujo_tags_443744&ft=nota_4&e=titulo)

Segura, A. (2015, 20 de marzo). MEF: Perú se convertirá en la economía que más crece de la región. *TV Perú Informa*. Recuperado de

<http://www.tvperu.gob.pe/informa/economia/mef-se-convertir-en-la-econom-que-m-s-crece-de-la-regi-n>

Ship-Technology. (2015). *Port of Shanghai, China*. Recuperado de <http://www.ship-technology.com/projects/portofshanghai/>

Schwab, K. (Ed.). (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016 (Insight report)*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Tapia, R. (s.f.). La geografía del país. *Monografías.com*. Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos90/geografia-del-peru/geografia-del-peru.shtml>

Urrunaga, R., & Bonifaz, J. (s.f.). *Eje del Amazonas (IIRSA norte) y carretera interoceánica Perú-Brasil (IIRSA sur): Estimación de beneficios económicos directos e indirectos*.

Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

Ventajas territoriales. (2015). *Portal Proinversión*. Recuperado de

<http://www.proinversion.gob.pe/default.aspx?are=0&prf=1&sec=16>

World Trade Organization. (2015). *Trade map*. Recuperado de

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)

Zúñiga, J. (2015, 20 de mayo). Las pymes y la economía peruana. *La República*. Recuperado

de <http://larepublica.pe/imprensa/economia/1409-las-pymes-y-la-economia-peruana>



**Apéndice A: Entrevista a Representante de Agencia de Aduanas ITURRI**

Fecha: 06 de noviembre de 2015

Nombre: Marco Gonzales

Cargo: Representante de Agencia de Aduanas ITURRI

Buenos días, somos alumnos de CENTRUM Católica y estamos haciendo un estudio de investigación acerca del puerto Salaverry, estamos buscando ver como interactúa la parte académica o la parte teórica en la realidad.

*En ese sentido, ¿Cómo ve usted al puerto? ¿Qué necesidades tiene?, ¿Que expectativas hay, que pueda ayudar a este puerto a desarrollarse? Actualmente se habla mucho de que es un puerto estratégico por un lado, luego hay personas que no lo consideran así, que es un puerto desfasado, claro, hay diversas opiniones.*

—Salaverry está considerado como el puerto más caro del Perú

*¿El más caro del Perú?*

—Claro, Tanto por los cobros de ENAPU como por los cobros de los trabajadores portuarios, en este caso los estibadores, Salaverry, en este caso por el dragado está cobrando 30% a 40% más de la tarifa que cobran otros puertos

*¿Así? ¿No es que tengan un promedio estándar en los puertos por operación?*

—No, cada puerto de ENAPU es independiente del gobierno central. Lo que pasa es que ese cálculo es un poco corto que en cada puerto se mantiene por la no privatización

*Ok. ¿No sé si acá podemos desarrollar la entrevista?*

—No, no estoy autorizado para hacer ingresar a este tipo de entrevistas, pero en este caso lo vemos desde aquí, por ejemplo, esta es una Agencia de Aduana

*¿Tal vez haya algún lugar más cómodo, o quizás donde podamos tomar una gaseosa o agua y sentarnos a conversar?*

—Si hay, pero no se acostumbra, Salaverry es puerto, como le puedo decir, entregado a su manera de ser.

*¿Cómo es la manera de ser del puerto Salaverry?*

— Aquí no hay delincuencia, no hay asaltos, es un puerto tranquilo

*Es atípico, generalmente los puertos están rodeados de bastante delincuencia*

— Acá el puerto es chico, como lo pueden ver, generalmente es habitado por gente Salaverrina, aquí a las 3 o 4 de la mañana no pasa nada

*¿Esta es la plaza de armas?*

— Esta es la plaza de armas principal de Salaverry

*Está linda, tranquila.*

—Sí, tranquila, antes era la mitad, había una calle que atravesaba la mitad, se celebraba una fiesta de la Cruz ahí. Aquí también hay historias medias fantásticas, como en otros sitios, una especie de ceremonia con motivo de que antes había creencias que la gente penaba. Por ejemplo, antes la gente atravesaba el cerro, daba la vuelta para irse a pescar al otro lado del cerro. Ahora con ENAPU han cerrado todo, han cerrado una vía real que es un camino antiguo.

Atrás también pues ya no hay playa, porque el agua a raíz del molón que han construido para proteger el arenamiento aquí en Salaverry, el agua se ha retirado como 400 metros hacia atrás y toda esa fosa del agua ha ido a desembocar en otros puertos así como balnearios, como las Delicias, Huanchaco

*¿Cuánto tiempo tiene esta agencia en el negocio?*

— Acá tenemos como 52 años

*¿Y usted cuanto tiempo tiene trabajando acá?*

— 40 años, empecé de viejo de 28 años

Esto antes era una agencia antigua que se ubicaba en aquel edificio y luego se mudó aquí. Esa era la principal de la Agencia Dalmau, es de Sixtilio Dalmau no sé si han escuchado, un político que ahora está en el Callao

*¿Cómo se llama?*

— Sixtilio Dalmau.

Es una casa antigua que fue declarado como monumento histórico, toda la gente que ha venido de afuera, han venido como Dalmau y han hecho su casita aquí

*¿Ese faro también es de ENAPU?*

— Si es de ENAPU, pero no funciona

*¿No Funciona?*

— No, antes si funcionaba, y era un bonito espectáculos, uno iba Trujillo y desde las alturas se veía muy bien

*Claro, pero hoy en día no funciona ¿no?*

— Ahora usted nos decía los costos de las tarifas de ENAPU acá en el puerto Salaverry son 30% más caro que en otros puertos.

— Es por eso que muchos de la agricultura se va hacia Paita.

— En los productos agroindustriales.

— Antes embarcábamos cada semana, más de 200 a 350 contenedores semanales

*¿Semanales? ¿De qué año estamos hablando?*

— Como 7 a 8 años

*Y ¿A qué se debe que se dejaron de embarcar por aquí?*

— Porque a ellos, los productores le salían más barato pagar el transporte de sus productos vía terrestres al Callao o a Paita y embarcarlos por ahí

*¿Y aquí es básicamente por el dragado?*

— Uno es por ENAPU por el dragado y el otro el personal trabajador portuario que hay aquí en Salaverry

*Y aun así, el puerto existe todavía.*

— Sí lamentablemente, por eso aquí solamente se utiliza para cuestiones de embarques y descarga de todos los productos a granel, no hay mercadería general, muy caro sale.

*¿No hay contenerizado?*

—No hay contenedores. Tal es así que prefieren enviarlo por Paita y el Callao. Nosotros hacemos servicio de contenedores.

*Y ¿cuál es la demanda de la región de la Libertad por ejemplo en contenedores, tiene idea de cuantos contenedores mueve?*

— Si, Puede estar entre 10 a 15, nosotros manejamos entre 4 a 5 contenedores a diario. En el caso de los contenedores agroindustriales, hay entre 10 a 15 agencias que vienen, ponen su anexo acá para despachar y hacer el trámite administrativo y operativo de los contenedores

*O sea, estamos hablando de que diariamente se genera un promedio de 30 a 40 contenedores que salen por Paita o el Callao.*

— Sí más o menos. Por aquí hacen el trámite aduanero pero salen por otro puerto y eso dificulta un poco más el movimiento

*Porque su base esta acá*

— Si, su base está acá, y nosotros tenemos que ir con vista de Aduana especialistas hasta Chepén, por ejemplo ahí hay como cinco a seis empresas agroindustriales que exportan por Paita, es decir, vamos hacer la cola hasta allá, tenemos que instalarnos en altamar, estar ahí por unas horas por uno o dos contenedores.

*¿Qué futuro le ve a este puerto?, usted como cliente digamos*

— La cuestión es que ya hay un plan de privatización, según tengo entendido e inclusive ya se ha licitado

*Se está hablando muy fuerte ahora de que se privatice esto el 2016. Tramarsa quiere entrar ¿no?*

— Tramarsa ya entró. Este Transmarsa es una empresa tapada por el grupo Romero pero es capital chileno, bueno Transmarsa y la otra que queda es Cosmos, con esta agencia aparentemente son competencia, pero no, ambas son del grupo Romero.

*¿Tienen el mismo capital?*

— Se ponen acá para hacer fuerza común y eliminar así empresas como nosotros que somos peruanos

*O sea la privatización ya es inminente, ¿cómo lo ve usted como agencia aduanera?*

— Bueno, nosotros como Agencia de Aduana, va a incrementar más el movimiento, por que pasa, aquí en Salaverry se ha formado un sindicato único de trabajadores portuarios que son los estibadores, antes había divergencia entre trabajadores de ENAPU y los trabajadores estibadores, dentro de los trabajadores portuarios hay maniobristas, hay cargueros y tienen una distinta función cada uno.

—El mayor en lealtad es el estibador, ahora se han unido todos e inclusive trabajadores de ENAPU. ENAPU al principio hacia problemas a los estibadores y trabajadores portuarios, no los dejaba ingresar y les ponía una serie de impedimentos, porque estaban con la noticia que iban a privatizar, decían que la privatización les iba a dar unos ingresos más de lo que estaban percibiendo. Que paso que ahí nomás privatizaron Paita y al mes despidieron a todo el personal y ahí no más contrataron al personal como empresa privada, otro personal nuevo, entonces se dieron cuenta de la triste realidad. Entonces que hicieron, se unieron también al grupo de trabajadores portuarios de Salaverry

*Ah! los trabajadores de ENAPU están en el mismo sindicato.*

— En el mismo sindicato, hay los mismos dirigentes a nivel de todo el gremio

*Ah! o sea el concesionario que entre aquí, va tener que negociar con ellos.*

— La negociación es bien bravo, posiblemente el trabajador del puerto Salaverry sea el más caro de todos los puertos del litoral peruano

*¿Porque tanto? ¿A qué se debe ese alto costo?*

— Ellos ganan al destajo

*¿Cómo es eso?*

— Por producción, ellos cobran una tarifa por tonelada, tiene un mínimo de 200 toneladas y en caso de más toneladas tienen una tarifa extra, ellos pueden sacar un aproximado de 400, 500, 600 soles por trabajo de 8 horas y lo más cruel es que trabajan solo 3 personas. Son 15 personas que piden por bodega: el winchero, el portalonero de arriba que ordena porque el winchero no ve abajo y hay uno abajo que coloca camiones

*Es prácticamente una mafia*

— 15 hombres que van al muelle y se quedan 3 y el resto se viene a su casa y así ganan 600 soles por jornada de 8 horas

Al inicio nos dijo que Salaverry es una cultura distinta, diferente, bien tranquila. Con la entrada de un operador privado, ¿cómo piensa que va afectar?

— Uno que no van a aceptarla, pues una empresa de servicios solo piden 3 o 4 hombres justo los que necesitas, aquí te obligan a 15

Pero y el entorno ¿cómo se da?

— Va afectar económicamente

*¿Para bien o para mal?*

— Para mal, si están ganando un montón de plata sin trabajar, culturalmente socialmente si les afecta bastante, porque le acostumbra al hombre a ganar sin trabajar, esto

es un abuso. Inclusive antes había en Salaverry buenos profesionales cuando no estaban en esta situación, o sea ahora, los hijos ya no quieren estudiar ya.

*Para entender, cuando se va hacer un embarque o desembarque exigen una cuadrilla de 15 personas, pero se quedan a trabajar solo tres y el resto se va a su casa.*

— Y eso lo exige el sindicato.

—No se exige, sino que ya es permitido por las agencias, es decir, si una agencia no te permiten eso, no te nombran gente para tu descarga, tu buque se queda ahí. Y tiene que pagar mora o sobreestadía que cuesta 40,000 dólares por día.

*A parte de lo que decíamos que es el puerto Salaverry es uno de los más caros en el Perú por este tipo de costos, costo de personal, estibadores maniobristas y otro personal; hay otro tipo de costo que afecte a esto para que sea más caro? Es decir como costo total*

— Esos son los únicos, el trabajador portuario y ENAPU para tenga conservación, pero después, el puerto si es estratégico, es el único puerto por donde pueden salir para exportación los productos minerales

*Está cerca sobre todo*

— Las empresas de Cajamarca embarcan por acá, no pueden embarcar por Eten, Chiclayo, Pimentel. Tienen que embarcarlo por aquí

*¿Y hay clientes que han salido aparte de los contenedores que están dejando o han dejado Salaverry para ir a Paita o Callao? Porque si deberían hacerlo por acá necesariamente.*

— En lo que se refiere a productos agro industriales sí, pero en lo que se carga a granel no, les sale más caro. Porque es el único puerto por el que puede embarcar, porque Paita es muy lejos y hay una serie de restricciones por cuestiones de contaminación ambiental, acá también se ha visto esto por la producción

*¿Y Gold Field sigue?, ¿Cuáles son sus principales clientes de Marco?*

— Si, hace poco como te digo... nosotros tenemos acá Beta, cooperativas agroindustriales sacamos el azúcar, el alcohol, concentrado de mineral

¿Y la cooperativa Laredo, Casagrande?

— También están manos de empresas privadas

¿Gloria, no?

— Gloria, es empresa peruana - colombiana

*San Jacinto de aquí de Chimbote ¿también está?*

—Lo que pasa que a ellos les cubrían antes según su necesidad, la distribución del azúcar para consumo, creo que era de San Jacinto, se encargaba de la parte sur y acá tenía su cuota, antes tenía una cuota de exportación y acá de Casagrande, Cartavio y Laredo lo cubrían

*Paramonga. Y a usted como cliente de puerto ¿le conviene que lo privaticen?*

— Ha habido reunión de los dueños de las empresas pero lo que va imperar es que esas...tenemos por ejemplo clientes de Pacasmayo, tenemos las cooperativas, tenemos Cogorno, tenemos molinos de compañías que es de exportación de productos agrícolas

*Me imagino que cada uno tiene a sus clientes. Por ahí que de repente es más conveniente privatizar y que entren empresas con capital ¿no? Que bajen los costos.*

*Bueno don Marco ¡muchísimas gracias!*



**Apéndice B: Entrevista al Director de la Autoridad Portuaria Regional**

Fecha: 05 de noviembre de 2015

Persona: Humberto Flores

Cargo: Director de APR (Autoridad Portuaria Regional)

*Buenas noches doctor Humberto, primero queremos agradecerle por aceptar la presente entrevista, y permitir la grabación de ella. Consideramos que es Ud. una fuente de información, lógicamente que nos va de repente a orientar de salir a buscar otras fuentes o de repente nuestro enfoque está siendo sesgado, o no puede ilustrar a otra cosa.*

—Una cosa importante es también dar referencias que soy yo. ¿Quién soy yo? para saber qué tipo de fuente soy.

— A ver comenzamos, yo soy residente del puerto Salaverry, mi familia, la casa de mi familia está allí, yo vivo acá pero mi domicilio siempre está allá. Soy Salaverrino.

— En realidad nacimos acá en Trujillo, por razones de seguridad, de la maternidad, pero inmediatamente me trasladaron a la semana allá, en realidad soy agricultor. Éramos de una familia de economía de subsistencia agraria, agricultores precarios, casi un peón de campo, hasta los 17 años que vino la migración del campo a la ciudad, entonces me vine a la ciudad para hacer mis emprendimientos.

— El campo que está allí ya lo titularizamos, tenemos 40 hectáreas de los cuales son 12 de tierras agrícolas pero mantenemos cosas pequeñas allí. Por ahí es que me inicio con la operativización del comercio exterior del cultivo de espárragos.

*¿Qué profesión siguió?*

—Administración y Gestión de Negocios, también tengo una maestría de Gestión de Negocios.

*¿Y también se dedicó a la exportación?*

— No tanto a la exportación, sino yo proveía a otras empresas más grandes.

¿A copiadores?

—No, para ser franco ya no. Ahora la meta es hacer en ese predio que esta entre Moche y Salaverry, o sea está a 10 km de la ciudad de Trujillo, entonces ya es habitación urbana, ya estamos viendo un proyecto de urbanización.

— Prácticamente hoy en día Salaverry está casi unido con Trujillo

— Así es, justamente hoy día me acaban de hacer una propuesta de compra de una parte de hectáreas para una actividad logística de puertos, de saneamiento. Estamos pegados al puerto, mi lindero sur esta como 2km del puerto, el terreno es la primera parte.

— La segunda parte que yo presido el Comité de la Cámara de Comercio hace muchos años, ya soy el especialista, el asesor y conductor de temas portuarios como marítimos desde hace 15 años de la Cámara de Comercio.

*Excelente. De hecho que tiene contacto con Alberto Ego que es de la Cámara de Comercio de Lima, de comercios marítimos.*

— Ah, no tanto, porque en realidad, pues la Normatividad nos aísla, no tenemos que ver mucho con Lima porque nosotros tenemos jurisdicción sobre los puertos de carácter regional y Lima es Callao.

*Entonces en ese sentido, es un poco confuso por lo que entendemos que la APN ha creado la APR.*

— La APN maneja los puertos de carácter nacional o internacional y nosotros manejamos puertos de carácter regional o puertos que le llamamos de comercio, que es el comercio entre los puertos del país o cabotaje. Y teníamos a Salaverry por la jurisdicción de nosotros, pero al ser Salaverry un puerto de carga internacional, está bajo la jurisdicción de la Autoridad Portuaria Nacional.

— Nosotros que ahora nos encargamos de promoción, coordinación, o alguna otra cosa, pero de común acuerdo, de buena fe, de apoyo, pero no tenemos la supervisión directa

de ese puerto. Habríamos tenido la de Puerto Chicama, Malabrigo o Pacasmayo pero ya no son puertos, ya son reliquias. Ya esa es una parte y la otra parte está en que he sido Director Regional del Ministerio de Industria del Comercio Exterior y Turismo también, y funcionario de ese ministerio durante unos 15 años, en el gobierno de Toledo he sido Director Regional.

*¿La APR tiene algún vínculo con la APN?*

— Sí, claro que sí. Digamos ellos nos dan la capacitación, tenemos reuniones de trabajos en Lima, pero de tipo informativo de capacitación de acuerdo a la competencia.

— No hay ninguna relación de dependencia, tenemos más bien una relación de coordinación, lo que les digo si hay coordinación, un aporte, apoyo, sugerencias, de promoción de la actividad portuaria sí.

*¿Y con ENAPU?*

— Con ENAPU directamente no, pero en cierta manera ellos nos consideran a nosotros, a la APR, como una autoridad siempre ha sido así, acá si nos consideran bien, o sea nos dan nuestro lugarcito a pesar que no tenemos una línea directa de autoridad sobre ellos, no? pero si nos consideran, eso si hay que reconocerlo, esa es la verdad.

— Yo he participado mucho en temas de desarrollo regional como representante de la cámara ante organismos públicos o sea planes estratégicos de diferente índole acá y en plan de desarrollo regional. Estuvimos también dirigiendo una comisión de descentralización nacional hace como 12 años, tengo algunas experiencias en ese tema.

*Y usted como miembro de la APR que nos comentó hace unos minutos, ven el tema de promoción del puerto Salaverry. ¿Cómo usted visualiza desde la APR el puerto?*

— Un consejo, (usted no sabe mucho de puertos), el puerto se justifica si únicamente hay carga, si no hay carga aunque me digan que es un puerto excelente, que es la maravilla del mundo, si no hay carga no te hagas ilusiones porque no sirve para nada.

*¿Y Salaverry cómo está?*

— La carga de la región, por ejemplo este momento debemos estar movimiento de ingreso y salida alrededor de 40 mil contenedores, que de esos no mueve nada Salaverry, y todas las explotaciones mineras? Y toda la carga de exportación? O sea hay para hacer gran trabajo.

*¿40 mil contenedores, mueve el puerto de Salaverry?*

— Debemos estar moviendo, que es el volumen de carga que se genera en este espacio del área influencia.

*El área influencia ¿cuál es?*

—Ancash, norte de Ancash y Cajamarca, San Martín y Lambayeque. Por ejemplo Lambayeque ha estado moviendo 10 mil contenedores, exportando 10 mil contenedores, su movimiento total es de 20 mil contenedores. Hablemos de TEUs que es la unidad de medida. Esos contenedores debería ser por naturaleza deben ser parte de este negocio de acá.

*¿Y lo están llevando al Callao?*

— Claro. Al Callao y Paíta.

*¿Y por qué?*

—¿Por qué se van para allá? Porque no podemos exportar estos contenedores acá, no hay condiciones, no vienen las líneas.

*¿No está la infraestructura para que las líneas navieras vengan?*

— No hay infraestructura, no está diseñada para sostener este tipo de naves, para albergar ese tipo de naves.

— A ver te voy hacer una referencia, suponiendo que este es el muelle, este es el barco (pegado al muelle), este es un contenedor, este es el muelle y este es el barco. Entonces yo tengo que desde el muelle poner este contenedor en el barco, entonces lo hago por la grúa del barco o por la grúa del muelle. Entonces se supone que estoy alzando la grúa del muelle, pero el puerto ¿Qué tiene? Consideren primero que para carga contenerizada se necesita un

registro de oleaje interno del puerto de olas no mayor a 50cm de altura, o sea hay un límite, qué pasa si tienes olas muy grandes, se bambolea y... saben ¿cuánto tiene de oleaje este puerto?... hasta metro y medio y ahí es donde comienza el problema.

*No es el dragado sino el oleaje.*

— El oleaje, pero si después del oleaje viene el dragado, el dragado es sedimentación, ¿porqué? Porque la ola es energía y al venir energía viene con todo lo que contiene, entonces a más energía arrastra cosas, más grandes, más cosas, más pesados y lo mete al puerto.

— Entonces, les demuestro que como tengo altos oleajes, el barco esta así (moviéndose), entonces primero trata de ubicar la bodega que tienes un espacio solamente entre los rieles de 10cm a cada lado, o sea el contenga rieles que bajan hasta unos 20 pies, de 40 pies, pero si lo tienes el barco así o la inversa. Si tú quieres descargar un contenedor de acá, tienes un stacker, que es una grúa especial, el stacker viene y lo tiene que coger, lo voy a poner acá encima de otro contenedor, lo voy a poner de tierra al barco, pero este contenedor tengo que engancharlo con el otro contenedor que esta abajo y 4 puntos de anclajes, pero si estoy moviendo cómo lo anclo?, esto tiene unas puntitas, claro se puede hacer pero es riesgo de vida humana, tiene que haber un hombre acá agarrándolo eso es fuerte y peligro de muerte.

*Y ¿qué se puede hacer?*

— Tranquilizar al puerto, lo único que queda es abrigar al puerto, o sea hacerlo tranquilo; y para eso necesitamos hacer un puerto necesario para que las naves que van hacer operaciones puedan hacerlo con eficiencia; es decir este puerto sirve pero no para este tipo de naves. Yo podría descargar minerales que aún movimiento, no hay problema pues, metemos la grúa ahí, metemos su cuchara y sacamos, porque es más fácil la maniobra.

*Pero aun así con estas dificultades el puerto está moviendo una gran cantidad de contenedores.*

— Contenedores no es nada

*En la memoria dice que mueve 400 contenedores.*

—Es lo que se tiene registrado pero no me consta.

*Entonces ¿qué mueve?*

—Granel

*Y Salaverry al pertenecer a la APN ¿qué ha pensado hacer?, ¿qué medidas y acción está tomando a futuro?*

— Eso es interesante, porque ¿quien es APN?, funciona en Lima en el Callao Santa Rosa, pero ellos tienen que tomar decisiones del ministro, pero son competentes digamos que al tomar las decisiones más idóneas para el puerto Salaverry. Quienes toman las decisiones son funcionarios que, muy poco conocen la situación de la verdad o muy poco están comprometidos con los intereses regionales. Otro punto, ellos tienen que aplicar las decisiones de gobierno, o sea política de gobierno tienen que aplicar, o sea si el presidente dice o el ministro dice, ahí tienen que aplicarlo eso; entonces los intereses regionales quedan de lado, entonces ellos siguen un mecanismo que es legal pero no es el correcto para nosotros, entonces ellos quieren concesionarlos. Por ejemplo cuando tú quieres comprar, digamos que quieres comprar en la calle: un par de medias?

*¿Zapatos?...risas*

— Entonces, qué hace el vendedor, el vendedor lo que quiere salir de sus zapatos y recibir tu dinero al toque no? es lo más normal no, hay pocos vendedores que son conscientes te ofrecen calidad y servicio, al final nadie te va decir no se lleve este, mejor no vendo nada, sino te va decir: si llévatelo si te queda bien, esta bonito... así trabajan allá, ellos quieren entregar al puerto, el funcionario qué quiere? salir del problema y concretar un reporte de actividades realizadas, eso es lo que quiere, no es cierto? Y que no tenga un tema pendiente,

pero nosotros no, nosotros queremos una solución de futuro, o sea queremos un puerto de 1000 años, esa es nuestra posición.

*Es a largo plazo*

— Los puertos son eternos

*Y en base a esto que ustedes están dando a futuro y da la situación lo que es un concesionario, se concesiona o no se concesiona, ¿cómo usted visualiza de aquí a 10 años o a 20 años este puerto?*

— Tenemos carga, ha nacido una protección minera por ejemplo, ustedes no han visto eso?

*Sí, estamos en el enfoque de la minería.*

— Por ejemplo, tranquilamente tenemos (si se ejecuta esos desarrollos mineros) en un plazo determinado, tranquilamente podemos de aquí a 3 años (si empezarán a desarrollar esos proyectos mineros) podemos incrementar más de 1 ½ millones de toneladas.

*Hoy en día está la mina de Barrick.*

— Hay varias minas

*¿Y los que están en la zona de Quiruvilca?*

— Hay muy grandes, chiquitas, medianas, hay un montón.

Entonces, actualmente los clientes del puerto equivalen a las mineras

— Sí, para exportación

*¿Y en sentido inverso?*

— En sentido inverso el mayor movimiento, en realidad, es de importación que de exportación, solamente tenemos minerales algo de alcohol y azúcar. Y de importación sí tenemos.

*¿Y qué tipo de cosas, productos son los que ingresan?*

—Primero, te digo la Libertad es la segunda región, la primera después de Lima en producción de aves de corral y huevos, la primera después de Lima de carnes de cerdo, la cuarta región ganadera en vacunos; somos los primeros productores de espárragos del país, alcachofa tienen un montón de cosas. Como produces todo eso, si no tienes insumos.

*¿Maquinarias?*

— Insumos nada más, insumos para la agricultura. Por ejemplo, para la agricultura, fertilizantes, estamos recibiendo alrededor de 200 mil toneladas por año, y para la panadería e industria de harinas, estamos recibiendo en trigo algo de 200 mil toneladas que son cinco o seis naves y todo maíz otro tanto.

*Y cómo hacen para descargar, si tienen este problema del oleaje?*

—Es más fácil, este es la bodega del barco y metes un cucharón enorme, así cierras y jalas.

*¿Son otro tipo de embarcaciones?*

— Sí, sí. Por qué es importante esto? porque la verdad de 9 contenedores pertenecen a un tipo de barco, es como si ustedes quieren ir en bus de acá a Lima, agarran un bus de Itsa o Tepsa, que tienen sus terminales formales cierto? Eso equivale a un barco de tipo liners, son de línea o son conferenciados porque tienen un itinerario regular, ese barco si se va de aquí en tres días está en Valparaíso, a tal hora tiene su llegada y de ahí seguro retornada a Guayaquil, está dentro de siete días más, tiene su hora de llegada, entonces ese barco no puede esperar, ya tiene su carga definida, y ese es de contenedores. Los otros no son de tipo irregulares que se llama buques tramps, o sea algo de trampas, o sea esos no tienen itinerarios vienen, si cerro el puerto esperan allí, tienen itinerarios más o menos de llegadas pero igual nos reportan que el barco no ha llegado el martes sino el jueves, normal. Pero los Liners que mueven los contenedores no están supeditados a esperas o demoras de nada.



*Y en promedio ¿qué tiempo demora el barco que ingresa a Salaverry?, ¿cuánto tiempo demora en cargar y descargar?*

— Ya eso es depende de la eficiencia operativa, depende de las condiciones del mar y del equipamiento que tengas para hacer la operación. Lo importante para ellos, (es cuando en el taxi que tenemos el chofer mientras no le conviene estar sin pasajeros y aunque tenga el pasajero le conviene dejarlo más rápido para agarrar otro), ya entonces en el negocio marítimo también te conviene cargar la nave rápido, llegar rápido y descargar y agarrar otra, ese es el negocio marino, entonces mientras más rápido salgas, mejor. Ahora si tú me dices cuanto demora, por ejemplo para descargar un buque de alta capacidad de 35 mil toneladas que son los más grandes para cargar minerales 4, días.

*¿Y eso comparado con otros puertos?*

— Lo que pasa por nuestro sistema de equipamiento, claro si nosotros tuviéramos en el Callao que tiene una faja transportadora, eso hace menos de 20 horas.

*O sea, ¿menos de un día?*

— Claro 20 horas, menos de un día. Acá tenemos que hacer un cucharón lleno, el cucharón debe cargar unas cinco toneladas.

*Digamos, si se invirtiera en esta faja transportadora, estos implementos para cargar y descargar minerales, ¿se podría captar más barcos, más empresas?*

— Sí, porque esto abriría mercados, es como quien quiere primero. Estamos en una duda, seguramente muchos operadores no quieren porque no hay facilidades, y aquí decimos es porque no hay carga.

*¿Y el no tener facilidades incrementa el costo, el precio?*

—Si, por costo fijo.

*¿En cuánto, digamos?*

— Lo que pasa si tú utilizas la capacidad de costos fijos con mayor eficiencia, bajas el costo unitario. Te doy un dato, el puerto trabaja el 30% de su capacidad, a 30% oficial, porque hay desorden y además de eso, el puerto registra un promedio de entre 95 a 85 de cierre por año, o sea un tercio del año está cerrado por oleajes, no se puede hacer mayores.

*Y cuando habla de desorden, ¿de qué tipo de desorden está hablando?*

— El cierre de puertos

*¿O sea digamos el cierre de puertos es básicamente por oleajes? O es que hay huelgas sindicatos, otros?*

— No, puro oleajes nada más. También contradicciones en algún momento, nosotros en el puerto tenemos dos muelles, entonces le llamamos cuatro puntos de ataque 1, 2, 3, 4, en algún momento hay cuatro barcos y hay dos afuera (se crean esos cuellos de botella), y de repente pasan horas que no hay ninguno. ¿Por qué? Porque son buques tramps, no son liners. Estos últimos zarpan a las 14 horas, 2 de la tarde, a las 15 horas tiene su espacio otro, pero los tramps no te permiten, tengo que ver hasta que se vaya.

*Estamos leyendo un poco la memoria anual que acaba de salir, correspondiente al 2014, que estaban llegando barcos de turistas.*

—Oh! Eso es otra cosa, fabuloso. Pero cuantas veces yo le dicho al presidente regional, yo soy testigo que 25 años que estamos recibiendo naves de pasajeros, no se ha hecho ninguna banca, pueden entender que torpe somos, o sea tienes el negocio ahí, no has hecho nada de nada, igualito que hace 25 años veo los barcos bajan visitan por acá, le ponen una feria de artesanía y ya, y se van a Trujillo.

*Y el gobierno regional ¿qué hace para eso?*

— Nada de nada, no se dan cuenta. O sea el negocio está ahí no cierto? Ese es el visionario pues.

*¿Es que no hay planes a futuro tampoco?*

—No les interesa, yo cuantas veces le he dicho a Burgia, hace 10 años que le vengo diciendo lo mismo. Esto pasa, porque no se han presentado cifras, las tasas del crecimiento de naves, fotos. Que hermoso ver a dos barcos blancos enormes acorralados, dos barcos juntos en un muelle, pero fabuloso esa foto, no les impresiona nada, no pasa nada.

*¿Y eso es por qué no hay iniciativa propia o es que desde Lima no importa?*

— Olvídate de Lima. En tu vida tú eres responsable, mira ve; posiblemente tu mamá te ha educado con una política pero en realidad la responsable de tu vida eres tú...

*Hemos hablado de otras debilidades del puerto y ¿qué fortalezas le encontramos a este puerto para que siga adelante?*

— Primero, que es un puerto hecho.

— Dos, que me iría más allá hasta Sechura, no hay puerto en esas condiciones, ni hay espacio para hacer un puerto en esas condiciones.

*La distancia de acá a Sechura ¿cuánto es?*

— 500 kilómetros, o 450 por lo menos.

*¿Y al sur?*

— Ni Chimbote. No hay. Es que Chimbote no tiene profundidad, abajo tiene poca superficie. El puerto está planificado acá, hay un cerro, llamada isla blanca, (un cerrito blanco) y después aquí está el otro cerro y abajo es roca pues. No puedes hacer un puerto así.

*Hay un proyecto de desarrollo de un puerto acá en Eten, que es, o sea si uno lo visiona sería un puerto que prácticamente opacaría a Salaverry por el calado natural que tiene, se conoce que tiene a 500 metros y un poco más, que tiene 16 metros de calado natural.*

— Es inviable, no es posible hacerlo. Primero, tienes que hacerte un muelle (un puente) de 1300 metros para allá hacer el puerto, o sea tienes que recorrer ese muelle, y ahí tiene que ir el tráfico de ida y de venida, que todos los camiones y cargadores pasen por allí.

Ahí vas a conseguir si 14 metros, pero igual hay oleaje, no tiene protección, tiene profundidad sin protección. Y ¿qué es el puerto? es un espacio de aguas tranquilas, con condiciones adecuadas para los accesos.

— Entonces ellos dicen, este es el muelle y termina acá, el puente y el muelle así, entonces yo le hago acá un rompe olas de protección y cómo llevo la roca allí? Tienes que sacar la roca y llevarlas en chatas o ver de alguna forma como llevarlas en camiones y alargar esto para acá, y seguramente hacer para poner la roca ahí.

— Le doy un ejemplo, el rompe olas de Salaverry tiene la cresta, de la superficie del mar hacia arriba 5 metros y tiene espacio de 8 metros de ancho aproximadamente por 5, 8 de ancho y 5 de alto (arriba), y estamos sobre nivel del mar, pero debajo hay 12 o 13 metros; cuánto es el ancho de la base? el ancho de la base 50 metros; o sea tienes que tirar roca al fondo 50 metros para llegar, cuantas toneladas de roca? O cuantos metros cúbicos de roca?. Ahora puede hacerse, el presupuesto de ese puerto supera los 400 millones de dólares pero estaciones portuarias y el resto almacenes y población y demás, carreteras.

Entonces con este panorama tan difícil y costoso, por qué PPK estaría planteando desarrollar el puerto en Eten y no Salaverry. Él ha criticado el puerto de Salaverry, criticando que es un puerto mal ubicado y que no tiene futuro

— A pesar que tiene toda la experiencia PPK, cuando ustedes han analizado un proyecto para su ejecución, donde lo ubican, a veces lo ubican cerca del mercado, o cerca del punto de producción, es la iniciativa ¿cierto? Aquí está cerca del punto de producción (Salaverry), está bien ubicado. Mal ubicado esta Callao con respecto a la producción de acá porque es trasladarse kilómetros, mover un contenedor cuesta 1,000 dólares, el tiempo y los riesgos, ahí sí discrepamos con PPK. El otro punto, aquí es un puerto hecho, lo que tiene que hacer es terminarlo, allá en Eten tiene que comenzar uno.

*Qué se necesitaría para terminar este puerto y ser un puerto que permita entrar el ingreso de estas líneas liners, para que sea un puerto que también cargue contenedores? porque Ud. me está hablando hay una oferta /demanda de contenedores, acá en el mismo Trujillo, 20,000, Lambayeque de 10,000, me imagino que en Chimbote o en esta zona del sur de Ancash de repente unos 10,000 más, Cajamarca supongamos 8,000, San Martín que también es la zona influencia hay otro tanto, ¿qué se necesitaría para ser un puerto en donde entre ese tipo de embarcaciones?*

— Terminar el puerto, nada más, es decir darles aguas tranquilas. Cuando ustedes han venido, han visto el Callao que tiene dos brazos, acá tenemos uno nomás, falta poner el otro brazo.

*¿Y eso se lograría siguiendo bajo la Autoridad Portuaria Nacional o bajo Concesiones?*

— No, el concesionario no. Por ejemplo ustedes quieren concesionar este comedor, tiene que estar el hotel listo, el concesionario nunca te va a decir yo lo construyo, entrégame el comedor terminado ¿no es cierto? Igualito al operador tenemos que entregarle el puerto hecho y esto paso con el Callao, Alan García que concesiono el muelle del norte, tuvo que abrir la boca el puerto para los barcos más grandes, tuvieron que abrir 35 metros la boca del puerto y tuvo que hacer un dragado interno especial para ellos. Para que el cliente se sienta cómodo, le doy las condiciones que él quiera, el operador portuario no se mete en problema de hacer puerto, hacer la obra portuaria, el vino a poner su muelle, su grúa, su carga y su almacén; ese es su giro.

*Entonces ese es el principal motivo por lo cual se ha demorado tanto tiempo el concesionario, porque estábamos leyendo que hay un proyecto de concesión desde 2011 más o menos.*

— Pueden concesionar, pero todo tiene su sitio, si tú tienes una camioneta con tolva atrás, no puedo poner asiento como si fuera microbús es camioneta con tolva para cargar bultos, entonces si tú tienes ese tipo de puertos te va servir para ciertas cosas pero no para nosotros que te esperamos debe servir. Por ejemplo no vas a establecer un terminal de pasajeros de cruceros.

*Y usted tiene alcance, por ejemplo del puerto de San Martín hoy en día esta concesionado, y tengo entendido que ahí están invirtiendo en infraestructura, por ejemplo ¿esta infraestructura está a cargo del Estado o está a cargo del operador? De repente ¿hay concesiones donde el operador solo promete desarrollar infraestructura?*

— Pero ¿qué es infraestructura? almacenes y máximo muelles, más allá no va, no es abrigo portuario.

*Por ejemplo, yo trabajo para una concesión en Lima y parte del contrato de concesiones es construir los puentes peatonales a lo largo de una vía, entonces es parte de la infraestructura de la vía, no sería lo mismo si se concesionaria un puerto, se vería parte del contrato en concesión, parte que tenga responsabilidades de construir infraestructura.*

— No, ninguno lo acepta, no se estila en el negocio portuario, ellos quieren un puerto para hacer sus instalaciones de su core business

*Cuando hablo de las vías de acceso, para el caso de Eten, había que construir vías de acceso, y en el caso Salaverry ¿cómo son esos accesos?, ¿son asequibles o no asequibles?*

— No. Está todo hecho.

*¿Tienen mapas?*

— *No tenemos, pero sí lo conocemos muy bien el puerto, el puerto está ahí prácticamente arriba en la Panamericana a la salida del sector sur.*

— El acceso, todo está listo. Todo el trazo vial de Trujillo, está conectado al puerto.

*¿Y la IRSA?*

— Estamos hablando de mecanismo multimodal con Brasil, no lo veo

*¿Por qué?*

— Si yo fuera un importador peruano que traigo cosas de Brasil y donde tengo que traer de Manaus Brasil, no me queda de otra cosa porque tiene que ir por el Amazonas y Manaus está a 2 mil km de Iquitos, son cuatro días de navegación, después hasta la salida de la desembocadura no hay fuente importante que pueda comprar de allá.

— Pero si traigo de Manaus cuál sería el procedimiento?, Manaus -Iquitos, ya Iquitos en Nauta se juntan son tres ríos que componen el Amazonas, son el Ucayali, el Marañón y el Huallaga, son tres ríos cierto?, ya en Nautas se juntan dos, falta uno y por lo tanto ya el Amazonas es más chiquito, ya necesito otro tipo de naves en la ruta de Iquitos a Yurimaguas, que es otro punto de embarque del Huallaga a la altura de Juanjuí, entonces ya necesito otro tipo de naves porque son una zona tormentosa y de poca profundidad, mucho menos que el Amazonas que tiene partes de allá, ese río en esta parte tiene apenas kilómetro de ancho, en este río hay partes que apenas tienen 100 metros, entonces es mucho riesgo, ahora que hago yo. Supongo que traigo un contenedor, lo trasladas de Manaus a Iquitos en un tipo de nave y tienes que pasar a otro tipo de nave para pasar a Yurimaguas, y en Yurimaguas tienes que descargar poner en tierra y pasarlo a un camión y ese camión te trae hasta Paita o a Salaverry, pero una cosa es embarcar contenedores en un barco del transporte marítimo y otra cosa es embarcar el contenedor en una nave de río, qué son las naves de ríos? son chatas o lanchones, no hay más, entonces yo voy a meter mi contenedor a una chata? Se me caería al otro río.

*Sí mucho riesgo. ¿Y Yurimaguas también cuenta con la infraestructura necesaria para cargar un contenedor?*

— Puede ser, pero en vez de traer toda la infraestructura logística en tipos de naves para mover los contenedores, con anclaje y eso no va a ser posible, quien va invertir en eso,

tiene que hacer todo el desarrollo logístico, no lo veo viable. Si va aumentar carga, pero suelta, tipo paquetes.

*¿Cómo? en ferrovías?*

— No, no en bultos, tipo bultos carga suelta, bultos o paquetes, bueno pensando se puede mover ahí

*Y las ferrovías que hoy tienen el Perú, ¿nos ayudan a los puertos en el transporte? ¿a Salaverry para las cargas?*

— No, salvo que concretemos el proyecto, hay una ley que le emitió Alan García en el 2009, que propone un ferrocarril entre Pucallpa y Salaverry, pasando por Huánuco me parece.

*¿Y cuánto se avanzó eso?*

— No, nada. Es una ley nada más.

Entonces ejecutar eso? ojala lo hagan, si sería interesante, pero hay varias ideas mejor dicho de ferrocarriles entre Pucallpa y Ancash, pasando Huánuco también si hay, pero lo que acá han propuesto es ferrocarril costero, longitudinal de Tumbes a Lima, pero claro es otra solución, son ejes transversales y no longitudinales.

*Hemos hablado de los campos de acceso.*

Y el tema de seguridad, cómo es la seguridad en el puerto? porque, un puerto exige un tipo de seguridad diferente a un aeropuerto o a un terminal, cómo es?.

—La seguridad son estándares internacionales, o sea hay normas internacionales así como hay unidad elevación de área también hay un organismo internacional de puertos que da las normas, tú lo puedes aceptar o no, pero en todo caso si no las aceptas te excluye de ciertas oportunidades, ahora línea naviera te van a clasificar a una clasificación.

*Y Salaverry qué tiene de todas las especificaciones internacionales que piden, ¿Salaverry con qué cumple y qué no cumple?*



— Ahí tratamos de cumplir con lo necesario, satisfacer al nivel operativo que tenemos actual, o sea en lo que es seguridad humana, robos, otras cosas de riesgo de naves, accidentes, tenemos que cumplir y hay capacitaciones, ellos me invitan a capacitaciones frecuentes, eso si lo mantenemos.

*Y normalmente como el ISO 9000 14000 ¿hay una certificación que haya obtenido Salaverry?*

—No la conozco, no creo. Pero si cumplimiento de normas internacionales, además de eso la autoridad portuaria exige un cumplimiento de disposiciones básicas en normas hay reglamentos básicos, eso si se cumple.

*¿Y han tenido un hecho reportado de magnitud?, vamos a decir ahora en el Callao, están reportando hechos de seguridad.*

— No, accidentes no. Aunque si hubo un accidente.

*¿Ahora último? este año?*

— Sí, hace unos cuatro meses que murió un trabajador, es que fue producto de movimiento de la nave, la nave esta cuadrado en el muelle, entonces como hay oleajes, la nave está amarrada a las vigas, son como mojones que tienen unas cosas que ahí se amarran, entonces con el movimiento en la proa del barco, se rompió y eso chicotea a un trabajador, fue hace cuatro meses y murió Cabrera. El anterior accidente fue hace ocho años.

*Digamos que este es un suceso eventual.*

— Si, pero para la seguridad portuaria está dentro de lo que pueda suceder

*¿Qué es lo que espera la sociedad portuaria en relación a un accidente de trabajo?, siempre hay un indicador mínimo que se espera.*

— Que haya en el puerto? No tratamos de que todos, esperamos todos volver a nuestra casa bien, eso es lo que esperamos.

*Me quedó un poco la duda, la inquietud cuando empezamos a nuestra reunión, nos comentaba que usted es de Salaverry y que ha tenido hectáreas de cultivo y ahora las está viendo incursionar en otro tipo de negocio. ¿Cómo está creciendo el entorno del puerto? Porque comento hace un rato que Salaverry ya casi está unido con Trujillo.*

— Por ejemplo, si se ejecutara ese proyecto de ley del ferrocarril, el operador necesitaría un terminal de ferrocarril, necesita unos, por lo menos, 50 hectáreas, y no hay. Yo tengo 40, ya escasea.

*Y en qué se está creciendo?, en qué se está copando el espacio?*

— Alrededor del puerto?

*Claro, ¿cómo está creciendo?*

— Hay áreas libres, está creciendo, se está instalando alrededor del puerto, operadores logísticos, almacenamientos, esto es lo que está ahí más, hasta unos 3 km al norte.

*¿Del almacenamiento de qué?*

— Por ejemplo, para hacer un embarque de minerales el barco tiene que tener 35 mil toneladas, cada camión te transporta 30 toneladas o sea necesitas 1000 camiones, para que el barco lo lleva, entonces tienes que ir a un almacén cercano del puerto, semana tras semana, metiendo minerales, cuando llega el barco, vuelves y pasar al camión que lleva al barco está a solo una distancia de 2 km.

*Digamos está creciendo a nivel logístico y la comunidad, las personas, el distrito de Salaverry está creciendo en función al puerto, ¿en función a la logística?*

— No, es que no hay mucha perspectiva en el puerto pues, estamos parados, no hay mayores intereses en el puerto, solamente el crecimiento vegetativo y nada más.

*¿A qué se refiere con crecimiento vegetativo?*

— O sea lo natural, de la población o asentamientos humanos periféricos.

*Con respecto a la población hay un choque entre las poblaciones de las playas ribereñas, los pobladores de que están en contra de este puerto porque como usted lo dijo hace un momento, el mar les está quitando playa, ¿hasta cuándo eso continuara?*

—Eso no debió haber sucedido nunca, primero nosotros somos una región y la región espera su desarrollo, y qué es desarrollo? o sea solamente playas?, solamente puertos? El desarrollo es la confusión de todos los grupos de interés que tenemos, una expectativa a futuro eso es desarrollo, es decir desarrollo es los intereses del artesano, de los restaurantes, de los centros de balnearios e incluso donde hay lugares de centros arqueológicos, todo eso tenemos que respetarlo. Tenemos que también respetar la playa costera para la explotación de petróleo a dentro, para las piscigranjas, o sea ahora ya la pesca no se hace en altamar, se hace en granjas, entonces eso es el futuro de nuestra costa y por lo tanto todos los distritos deben impulsarse y beneficiarse con lo que es el mar, no decir esto no.

— Ahora tampoco significa desaparición de uno, de eso no se trata, tenemos que convivir todos y la autoridad regional tiene que monitorear el interés satisfactorio de todos, y que eso signifique que se articule más, eso es lo que pasa, lo que pasa es que políticos y voceros busquen un liderazgo o un protagonismo barato, dicen no, queremos playa cierren los puertos, eso es lo malo, pero yo siempre trato de dar un mensaje positivo

*¿Qué necesitamos en ese momento?*

— A los salaverrinos

*¿Eso está afectando a las Delicias, a los de Buenos Aires?*

—Ya pero que hacemos con eso, desaparecemos el puerto?, no se puede tocar hasta que encontremos solución.

*¿Y cuál sería la solución en ese caso?*

— Hay soluciones pero no las quieren tomar.

— Qué es lo que pasa desde Salaverry digamos hasta Huanchaco? Por qué se ha erosionado la costa? porque primero se construyó el rompe olas, que ya está hecho hace 60 años, ahí se empieza hacer erosiones, y después de ese rompe olas, manera torpe o equivocada construye ese moloque, para nosotros también no estamos de acuerdo pero ya retuvo arenas pues, pero que paso, digamos esto es el litoral de la costa entonces si la corriente, te acuerdas de la corriente de Humboldt de sur a norte eso es lo básico acá, entonces si yo a la corriente le pongo un elemento que la contiene, la corriente viene y choca, siempre ocurre que los materiales que mantiene la corriente se condensa y se van al fondo, se sedimenta y se precipita. Entonces el rio busca una salida y se viene para acá, pero ya dejado sedimentos antes entonces se descargan se precipitan, entonces aquí existen una acumulación de materiales que ya no pasaron con la corriente para el otro lado, entonces ya eso se llama un desbalance de materiales, porque ya están acá y la corriente ya tiene cierta cantidad de sedimentos se quedaron y tienen menos.

— La segunda parte es, esta corriente llega a la costa en forma de olas, y al irse lleva materiales, si viene con escasos materiales que dejo acá, viene y al irse, qué pasa cuando se va la ola lleva materiales pues no ha traído el equilibrio, lo perdimos, pues porque una parte de los materiales se quedan acá, cuando lo ideal sería si la ola tiene 10 elementos, se lleva 10 elementos, produciéndose el equilibrio. Pero si trae solamente 5 y lleva 10, esa es la diferencia de la erosión.

*¿Y qué estudios de impacto ambiental se han hecho o piensan hacer a futuro para mejorar?*

— Sí, pero que te voy a reflejar de impacto ambiental si está claro ahí. La solución está en si las arenas que debieron haber pasado allá, están por acá, cuál es lo más simple?

*¿Destruir el puerto o dragar?*

— ¿Para qué lo destruyes?

*Para que venga toda la corriente completa con todos sus elementos.*

— Ya, pero no hay una forma que lo puedas pasar sin destruir?

*Ahí no sabría qué decirle.*

— Ya, pero te parece lógico que si hubiera otra forma de pasarla que no signifique destruir esto, se llama by pass, esta arena lo licuo y va a una tubería y lo pongo para acá. Eso está explicado hace 20 años y sabes quién es el último que siempre lo ha dicho, es la Dirección de Hidrografía de la Marina de Guerra del Perú repetidamente se los dice pasa las arenas para aquí, licúalas y pásalas. Consultores que la Cámara pide opinión, españoles, noruegos igualitos nos dicen, pongan las arenas hacia allá.

*¿Y por qué no se hace eso, por desidia? o ¿por falta de recursos?*

— Hay un plan de control de grabación costera, sabes cuánto es el presupuesto para reponer el desborde costero? Solamente los balnearios de las Delicias, Buenos Aires y Huanchaco, solamente en esos espacios? El plan es de 350 millones de soles, o sea unos 100 millones de dólares. Ahora, cuánto cuesta pasar esto para acá?, Si yo compro 2 dragas, que son dragas estacionarias no son barcos, es una draga de rio de la selva pero con tecnología de punta, 2 dragas, donde cada una cuesta 2.5 millones de dólares, subir al buque son 20 años y tengo máquinas para usarlas alternamente y la tubería me cuesta 1 millón de dólares, y qué logro: lo pongo operativo.

— Les decía que hay un transporte de sedimento, ya tenemos los datos y es entre 800 mil a 1 millón de metros cúbicos por año, le pagamos sus 800 mil entre 12 meses entre 30 días y le pongo una cantidad por día, porque es barato.

— Ahora, el de Defensa Civil, en una declaración en el periódico indicó que se van a construir monos (que son unos espigones perpendiculares a la costa) ya se ganará playa, no es así, es una estupidez al decir eso, al contrario tienes que poner arena; o sea porque pones espigones de donde te va caer la arena ¿del cielo? No pues, tienes que ponerle arena.

*¿Y esa arena se llevaría con dragas?*

— Claro tienes que dragar pero traer la arena en alta mar, cuánto es el presupuesto del dragado?, me parece que ese presupuesto de dragado esta en unos 30 millones de dólares y para poner solo ese espacio entre las delicias que son 2km en las Delicias, 2.5 km frente a Buenos Aires y 1 km en Huanchaco, nada más que eso vas a proteger, el resto no.

*¿Y si no se hace eso en las playas están prácticamente condenadas a desaparecer?*

— No porque hay una forma, ahora que lo han desembocado, entonces la ola choca ahí, pues esa es la única solución que hay que hacer.

*¿Y con el tiempo ya los Trujillanos van a perder su balneario?*

— Ya pero mientras la arena está al otro lado.

*Si no quieren invertir en Lima, si las decisiones que se toman no son las más apropiadas, ¿cuál es su futuro del puerto?*

— Ya tiene una idea del puerto. Hasta lo conversado hasta ahora podrán decir acaso que el puerto es inviable?

*No es viable, necesitamos inversión. Necesitamos poner las condiciones adecuadas.*

— Más que inversión necesitamos imaginación para ponerlo operativo, así se soluciona los problemas.

*Con la disminución de la actividad minera, como está impactando porque estamos hablando del puerto básicamente vive o sobrevive en la base a la actividad minera y esta baja?*

— Pero esta baja es coyuntural, este es el efecto Conga, cierto? que ha golpeado las inversiones mineras, pero hay inversiones mineras que están haciendo, y no hablo de la misma intensidad de hace 5 años pero siempre están y van a ver. Hay otra cosa más importante que el mineral está ahí y se van a quedar allí, o sea no lo hemos perdido, no son perecibles, no lo sacaremos ahorita, lo vamos a sacar dentro de 5 años seguramente.

*Señor Flores, en los proyectos mineros que desarrollan acá en la zona de influencia, ¿cuáles son los que estarían surgiendo? porque vemos que están terminando, ejemplo*

*Barrick*

— En Ancash tenemos como cuatro y acá tenemos como seis.

*Un poco retomando, si es caro o costoso por la misma infraestructura que tenemos en el puerto, por qué Ancash para sacar su mineral optaría por Salaverry y no bajar al Callao, que tienen una faja transportadora?*

— Porque más cerca está por acá.

*¿Pero compensa? pero si demoraría cuatro días en cargar un barco y en el Callao son 24 horas.*

—Que pasa en el negocio de minerales, digamos nadie se muere por lo tener minerales, quien lo pide es una siderurgia, una empresa que hace fundición, sino le llega el mineral, mañana lo hace entre tres días y no pasa nada. Pero no pasa eso por ejemplo con alimentos, o sea ese negocio si puede tolerar condiciones, ya que el buque sembró no pasa nada y otro Callao te lo despacha inmediato pero te cuesta, entonces tu juega igualmente, si tú quieres un plato que te lo sirvan ahorita te van a cobrar más, un servicio inmediato en la municipalidad necesita costar algo más y es en horario normal. Entonces es decisión nomas.

*Ya tenemos el mapa.*

—Este son el muelle 1 y muelle 2 y este es el rompeolas, pero lo cambiamos... que es un rompeolas es una estructura muy sólida para defender las instalaciones dentro del oleaje.

*Y sí tiene 50 metros.*

— Son rocas especiales, este es que hace el puerto, este es el módulo de retener la arena, son las arenas retenidas que deberían estar acá. Aquí falta el otro brazo, que debe salir de uno de estos, y venir hacia este lado.

*Ese es el que queremos.*

— O sales de aquí, o del otro lado.

*¿Y las playas afectadas están acá?*

— No de acá para acá.

La otra idea es esas arenas las licuas con esas dragas, le pones una línea de transmisión que van por aquí, y la desembocas aquí, unos 500 metros de este último espigón, la corriente misma se lo lleva. Lo dejas ahí nomás, lo arrumas con un tractor y nada más, la corriente se lo lleva, y en 3 días estará en Buenos Aires, en Huanchaco 1 semana, la misma corriente se lo lleva.

*Son dos muelles para capacidad de 4 barcos en paralelo.*

— Nada más, pero ya te dije hay 2 barcos afuera.

*Este es el pueblo de Salaverry, acá esta la plata de combustible creo y aparte de este puerto ellos también tienen un lugar donde puedan anclar.*

— Sí, es este. Este se llama multi -boyas, estas son las que trabajan en el barco

*De acá descargan combustibles. ¿ Qué otras actividades desarrolla este puerto?*

— Pesca. Esta es una embarcación de pesca y otra son cruceros.

*¿Y cuánto contribuye la pesca a la actividad portuaria?*

— Son 500, 400 trabajadores directos.

*Y los ingresos que tiene el puerto, van directamente a la caja del puerto, a la administración del puerto? ¿o eso baja a Lima y de Lima se distribuye?*

— Es que ENAPU (que es una empresa nacional) tenía sus unidades de negocios y la más grande era Callao, el más grande ahora es Salaverry, entonces el ingreso va todo para Lima.

*Todo va a Lima. Ahora como entidad, no sé si teníamos alcance a los Estados Financieros, ¿estos se manejan con estados financieros propios?*

— Tiene utilidad operativa, 10% y 15%, sin considerar el costo de dragado.



*En algún momento había leído de que ¿este Puerto daba pérdida?*

— Si le aplican el costo del dragado, Sí.

*Cuál es la opinión de la Cámara de Comercio, cuál es su opinión sobre la privatización?, ¿qué opina usted?*

—A nosotros nos interesa la eficiencia del puerto, lo que pasa con la privatización es de acuerdo al interés del que lo va adquirir (al Puerto). Por ejemplo, si ellos son operadores logísticos y de commodities, se dedicarán a eso, no les interesa el resto, ni granos ni minerales, ni azúcar, el resto no les interesa. Además hacen las conversiones, qué es lo que quiere el inversionista? invertir lo menos y tener mayor margen, qué es lo que está pasando ahí?, lo que quiere el inversionista, quiere utilizar esta infraestructura , estos muelles y aquí hacer su desarrollo, pero nosotros decimos no, porque si a veces tengo dos naves fuera esperando, cuando tu entras a operar, habrá mayor movimiento de naves y no va alcanzar los cuatro puntos de atraque.

*Tiene que hacerlo más grande.*

— Claro, entonces ellos mismos no. Uno de los postores que era Consorcio Transportadora Salaverry hace tres años vino, e hizo una presentación de su proyecto, ellos querían instalar una faja de minerales aquí en este muelle y su almacén acá, ya tienen comprados sus terrenos acá. Pero le dijimos, si este muelle atraca los cruceros, como tomaría el capitán del crucero si le decimos que va a atracar en el mismo muelle donde se atracan los minerales

*No desembarca.*

— Exacto, entonces el operador logístico no es sensible a ese detalle, entonces a nosotros nos afecta.

*¿Y dónde está el almacén del Golfi (empresa minera)?*

— Acá esta área, se encuentra reservada.

Entonces no estoy de acuerdo. Dije tú tienes que venir aquí con tu inversión propia, con tu pan bajo el brazo, no estoy de acuerdo, pues me vas a quitar muelles, vas a quitar el punto de atraque, me vas a espantar a mis clientes actuales. Se enojaron conmigo, después le pase un reporte al presidente del directorio de la APN que era Frank Boyle, y después de unos meses, me llamo el Jefe de Relaciones Comunitarias de ese proyecto, nos reunimos varias veces y yo les explique los detalles. Después de eso también le pase un informe a Frank, después de unos tres meses me manda un correo diciendo así: “Humberto disculpa la demora pero no teníamos otra solución que darte, los inversionistas probables ya no utilizaran los muelles están buscando otra solución”. Después de unos meses vienen y nos presentan el boceto, en el que ellos abren acá un boquete y crean una dársena interna y crean dos puntos de atraque, eso fue un golazo pero tengo información que ya desistieron otra vez.

*Entonces son los mismos inversionistas o ¿han cambiado?*

— Sí han cambiado porque algunos ya han desistido.

*¿En la concesión había dos empresas?*

— Sí

*La propuesta de la otra empresa, ¿cuál era?*

— La misma, a mí me gusto eso de la dársena interna, excelente! es como que tú le alquilas a tu casa a alguien y el día que se vaya que te deja dos habitaciones construidas, bacán pues, ganaste.

*Claro, lógico. Ahora el puerto, según lo que yo entendía, ya estaba prácticamente con la concesión lista para este año.*

—Pero a mí me preocupa que tipo de puerto va a traer a Trujillo.

*¿Y a cuál de esas empresas la vamos a entregar?*

— Posiblemente la vamos a entregar a Consorcio Transportadora Salaverry, ellos están avanzando más.

*Y hay un tema que está muy de moda en otras empresas, que es la responsabilidad social empresarial. ¿Cuál es la relación del puerto con la comunidad?, ¿con los stakeholders? Actualmente digamos ENAPU, la Cámara de Comercio, APN, ¿cómo lo están viendo?*

— El Puerto hace operaciones portuarias, se puede decir que si había actividades de responsabilidad social, pero es algo que no está estructurado, está bien en sus planes.

*Probablemente lo tengan escrito pero en la práctica no se da, ¿no?*

— Por eso le digo todo es responsabilidad privada.

*Y el personal que trabaja en el puerto es de la planilla de ENAPU? bajo que modalidad trabajan?*

— Sí, pero muchas operaciones están tercerizadas, por ejemplo: la carga la hacen otras empresas, los estibadores hay proveedores de estibadores que ponen su precio y arreglan.

*¿Hay sindicatos? ¿hay huelgas? Reclamamos?*

— Hace tiempo que ya no.

*Pero los estibadores tengo entendido que si son sindicalizados, por ejemplo en este caso no se ENAPU está obligado contratarlos a ellos o sea no entra ninguno otro estibador.*

— Si pero ya va quedando menos.

*Es más, en Lima tienen ese problema, por ejemplo DP World, APM Terminals, ellos protestaron el otro día porque decían a nosotros nos obligan contratar a estas personas, que están sindicalizadas, que ellos el día que quieran simplemente dicen mira mañana va jugar Perú vs. Colombia cuando vamos a ver nuestro partido y dejan al puerto colgado ¿no? y no tienen la posibilidad ellos, de contratar a otro personal que no sean ellos.*

— Me parece que solo quedan 30 trabajadores de ENAPU. Ya han cerrado en el Callao.

*Han perdido un poco de fuerza de repente.*

— Sí la han perdido.

*Como visión de clúster portuarios, tenemos visión de acá a 5 años, o años, como nos comentaba la parte turismo que es obvia, nadie la está mirando, pero hay otra parte que sí están mirando ¿o es que han dejado de lado esa visión?*

— No, después de lo que explicado no creo que más. Pero si me hablas de clúster portuario, este surge alrededor para una actividad principal, de un eje principal.

*¿Pero hay algo establecido hoy?*

— No, creo que los clúster son espontáneos, surgen del mercado no?

*¿Pero nosotros como apoyo, o sea como puerto de desarrollo?*

— Lo que tenemos que ver simplemente es direccionar esa fuerza que están ahí, o las orientas, las incentivas o algunas que no te conviene dices no.

*Jugando un poco con la imaginación, mañana se consigue un puerto y comienza la actividad, ¿cómo usted visualiza un futuro del puerto, bajo ese escenario?*

— Lógico, primero si ese operador tiene identidad con nosotros, excelente. Pero si no tiene identidad, por ahí hay que empezar.

*Tener identidad ¿qué significa?*

— Que responda a tus necesidades o que nos pongamos de acuerdo.

*Qué pasaría si se ponen de acuerdo y se satisfacen, ¡genial! Pero ¿qué pasa si no lo hacen?*

— Simplemente no va ver entendimiento para trabajar entre ambas partes

*Señor Flores y usted como operador de Salaverry y viendo las noticias que demuestran el malestar que hay en la población en contra del puerto, si uno va a la población y le pregunta si estas a favor del puerto, de repente con conocimiento o desconocimientos, algunos dicen (por lo menos, la mayor parte) que no están de acuerdo con*

*el puerto. Y mañana probablemente se concesione y ese concesionario que entre a gestionar el puerto definitivamente va tener un problema social y ese problema social se tiene que anticipar. Hoy en día que de repente esta empresa no está haciendo ninguno trabajo de responsabilidad social y la responsabilidad social vemos todos los conflictos sociales que prende el país, sobre todo en el sector minero, acá me imagino que va ser mucho peor. ¿Lo han pensado?*

— Si puede ser, es cierto lo que tú dices.

*Y qué hacer? Finalmente usted como director de la APR y de alguna u otra manera está inmerso en el problema. ¿Cómo de repente influenciar al puerto o a las autoridades que hagan algo?*

— Lo que pasa una vez tomada la decisión, ya nosotros tenemos que atenernos a las consecuencias nomas, a quien selecciono y bajo las condiciones hechas, ya no hay nada que hacer. Ahora depende de ellos, si es que ellos concilian con nosotros temas de responsabilidad social, de relaciones con las empresas de aquí, con los stakeholders.

*Digamos, se concesiona el puerto y ustedes actúan de forma bilateral, ellos vienen con una propuesta y ustedes ¿cuál sería su participación en el desarrollo?*

— Claro, tú sabes que en el mundo de negocios tienes que convencer a tu cliente, no pienso que debemos tener una idea preconcebida que vaya más allá, lo dejamos abierta, algo puede pasar.

*Porque hoy en día, por ejemplo, vemos Tía María (es un caso latente) que esta en estos momentos, lo puede ver muy de cerca, y vemos como que esta empresa Southern está trabajando de una manera muy activa con la población, trabajando de la mano, pero en el caso de estas empresas que podrían entrar a la concesión, yo creo que ninguna está siendo algo similar*

— Hablas de Salaverry?

*Claro.*

— La primera Consorcio Transportadora Salaverry, del grupo Romero

*Es la que usted dijo que iban a ser la dársena y que ya en su proyecto se han retractado.*

— Se han retractado y Lima los acepto se retracten.

*¿Cuándo dice Lima es APN?*

— APN y el Ministerio, en realidad más el Ministerio que APN

*Si lo queremos poner dentro de un organigrama, por estructurado nada más) debajo de APN está APR o son paralelos*

— No, nosotros (APR) estamos abajo y bueno APN es la autoridad sobre ENAPU, tienen función normativa y controladora.

*¿Y cuántas personas tiene APR acá?*

— APR tiene dos directivos.

*¿Y abarca toda la región de la Libertad o algo más?*

— No, porque hay más que hacer, no tenemos puerto operativo y el único puerto de acá, que es Salaverry está con la APN.

*¿Qué paso con los demás puertos?*

— Se rompió Pacasmayo, se rompió el muelle de Puerto Chicama, en mayo.

*¿A qué se refiere con que se rompió?*

— Se rompió el muelle, se desfalco, se destrozó por la mitad.

*Y eso fue por el oleaje, por falta de mantenimiento.*

— Estaba muy viejo. Bueno son muy antiguos desde los comienzos del siglo pasado de 1910 por ahí

*Estamos hablando más de 100 años.*

*Y la pregunta principal usted nos dijo a inicio que un puerto vivía porque tenía movimiento, si tenía carga, estos se rompieron porque no tenían carga, no tenían mantenimiento, no los quisieron reponer o ¿por qué no son viables?*

— Ya no eran viables. Eran como un viaje a Lima en una carreta, no podrían ofrecer ese servicio a nadie. Se pudo hacer un muelle pero a 1300 de alta mar, inviable.

*Y la caleta de los pescadores? Esos puertos eran básicamente pesqueros?*

— Sí, bueno Puerto Chicama sí. Pero yo embarcado harina de pescado

*¿En dónde?*

— En Puerto Chicama, hemos embarcado como 40 mil toneladas.

*Ahí hay varias empresas pesqueras, como 10.*

*Bueno, Por qué nace Salaverry? Bajo que contexto nace?*

— Buena pregunta, un poco de historia. Todas las ciudades necesitan un puerto, no cierto? Chile tiene Valparaíso, Lima tiene al Callao, Sao Paulo tiene Santos, los embarques Trujillanos siempre han sido por Huanchaco, pero veíamos el lugar más apropiado. Te estoy hablando en el año 1,800 cuando Castilla era presidente, las primeras iniciativas de cerrar el Puerto Huanchaco son del año 1,840, porque ya no daba partícula por nadie. ¿Sabes cuándo explota la cosa? Cuando vienen los buques a vapor o sea 1850-1860 ahí ya no podían entrar. 10 a 20 años antes del Huáscar ya estaban la flota de buques de vapor, y ya no podían desembarcar en Huanchaco, era muy lejos no tenían calado, entonces recomiendan buscar otro puerto, y la Marina de Guerra le encargan a Miguel Grau el estudio, vino a Salaverry el mismo Miguel Grau con el Huáscar, por una semana, recorrió entre Pacasmayo y Guañape e informo que la mejor zona era la del morro era Salaverry. Yo tengo el informe de Miguel Grau.

*Ya que conversamos sobre Miguel Grau, la actividad de la Marina de Guerra cuál es en el Puerto? tiene alguna presencia, ¿qué hace?*

— Hay una capitanía que tiene 30 efectivos. Ellos son autoridad, ellos son Autoridad Marítima, tienen jurisdicción sobre las aguas y nosotros tenemos jurisdicción sobre el movimiento de carga, nada más. Vale decir que sobre pesca no tenemos.

*¿Ellos autorizan o desautorizan sobre el ingreso al puerto?*

— Ya, pero de acuerdo a las condiciones del mar.

*¿Hay una fecha especial donde nos ayuda (a Salaverry) las condiciones del mar? en un verano o invierno? ¿O es que siempre tenemos ese tipo de oleaje?*

— No, los oleajes son más intensos en sus épocas, comienzan en Abril por semana santa y van hasta Octubre.

*Casi la mitad del año.*

— Es en todo el continente, en todas partes.

*Retomando el tema de seguridad, cómo hacen para luchar contra el narcotráfico? El contrabando? cómo hace Salaverry para mitigar eso, para controlar que no sea una vía de salida o entrada?*

— Por el puerto no habido grandes descargas de contrabando o estupefacientes.

*Por qué no se han descubierto o por qué realmente no hay?*

—No, no hay, no se sabe.

*¿Ni de salida o de entrada?*

— Es de salida, pero sin embargo sabemos que se embarcan en otras playas, posiblemente al contactar con naves en alta mar, las playas de Puerto Chicama, y las del Sur. Además la Libertad es una zona de exportación de cocaína siempre ha sido así, se sabe que hay pista de aterrizaje no autorizados, alguna vez se han quedado naves malogradas.

*Hubo un escándalo si no me equivoco por haber descubierto cocaína.*



—No, fue un congresista en su local, 7 toneladas hace 3 a 4 años en Huanchaco, cerca al aeropuerto, que lo encontraron esperando para embarcar, fue un embarque fuerte, eso se tiene que informar, mucha carga. Pero en Salaverry no se ha descubierto carga.

*Usted cree, que el desinterés de las autoridades regionales va por ese lado, es decir, no le interesa desarrollar un puerto grande que genere mayor actividad, que al mismo tiempo va traer mayor control y la actividad del narcotráfico se vería opacada o mayor controlada, podría ir por ese sentido el desinterés?*

— A la red portuaria tienes que ver los controles eso es innegable, el delincuente está a la espera de cualquier otra oportunidad y eso significa más oportunidades, entonces se tiene que tomar más medidas inmediatamente.

*Muchas gracias por participar en nuestra entrevista.*



## Apéndice C: Entrevista al Asistente de Gerencia del Puerto de Salaverry

Fecha: 06 de noviembre 2015

Nombre: Daniel Luna

Cargo: Asistente de Gerencia del Puerto Salaverry

*Agradecemos la entrevista. Nos gustaría comenzar sabiendo el cargo que tiene, ¿a quién reporta y cuantos años al servicio del Puerto?*

—Soy encargado del área de Administración y Contabilidad, teniendo dentro la Tesorería, Abastecimiento y Personal. Reporto a la Gerencia y a APN.

*¿Y ENAPU?*

—ENAPU es Administradora de instalaciones en tierra y muelles.

*¿Cuáles son los productos que pasan por el puerto?*

—80% son importaciones entre cereales, soya, maquinarias, Clinker, siendo este último restringido por denuncias de contaminación, su importación la están realizando por Paita, pues la población aún lo permite y no hay cercanía a la zona de operación.

—El 20% son exportaciones, como minerales, azúcar, alcohol y con el tiempo los proyectos agrícolas pertenecientes al proyecto Chavín Moche

*¿Quiénes considera Ud. Son sus competidores directos?*

—A ver, Chimbote por la infraestructura que tiene no es comparable con Salaverry. Paita no creo que sea competidor pues tiene su propia producción, tal cual Salaverry.

*¿Cuál cree Ud. Es la distinción del Puerto?*

—La cercanía a la fuente de producción.

*En relación a las proyecciones de ventas, pronósticos, planificación, ¿cómo se maneja?*

—El movimiento de cargas, está dada según las solicitudes de Clientes, según la demanda. No hay una proyección, o pronósticos establecidos, es según las llamadas de los clientes.

*Y en relación a la promoción, ¿cómo lo hacen?*

—Se realiza únicamente a través del agente de aduanas, de un día a otro. APN o ENAPU no realizan algún tipo de promoción, propagando o publicidad.

*En cuanto a la estructura organizativa, ¿qué nos puede comentar?*

—Los trabajadores son multifuncionales, siendo responsables de la ejecución de todos los trabajos. Se mantiene una estructura horizontal desde el año 1996 en el gobierno de Fujimori.

*El ingreso, las ventas, ¿cómo se realizan?*

—Hay un sistema de tarifas establecido por ENAPU, el cual se encuentra en función a la mercadería. Las tarifas están definidas a nivel nacional por ENAPU, y son enviados al Callao.

*Por qué cree Ud. Que Paita tenga mayores ingresos.*

—Paita mueve más, porque tiene más producción en la zona, a granel, hay más contenedores.

—Miren, el costo portuario definido por ENAPU es de 7% y el dueño de la carga se lleva el 93%.

*¿Cuál es la debilidad del Puerto Salaverry?*

—El oleaje, se cierre el puerto aproximadamente 30 días al año

*En cuanto a la tecnología, ¿cómo van?*

—La tecnología que usamos es la misma hace 40 años. Yo tengo trabajando 42 años en el Puerto, por eso lo digo.

*Otro de los problemas que enfrentan es el dragado. ¿Quién asume este costo?*

—El dragado debe ser considerado como algo constante, es una actividad de mantenimiento, y es asumido por ENAPU

*¿Cómo visualiza al puerto en el año 2030?*

—En el año 2030 la visión es una privatización, con infraestructura de punta.

*Si cree que la privatización traería ventajas al puerto, ¿por qué cree que ha demorado tanto en realizarse?*

—La demora de la privatización, por más que se dice que estamos acelerando, es por ENAPU, pues Salaverry es el único ingreso actual que tiene, entonces la privatización traería la desaparición de ENAPU.

*En cuanto al personal, cuántos son?, el promedio de edad? Pertenecen a la zona?*

*Qué nos puede comentar?*

—Tenemos 41 trabajadores, con una edad promedio de 60 años aproximadamente, pertenecientes a Trujillo y Salaverry.

*En cuanto a los salarios, ¿estos se incrementan anualmente?*

—Los salarios se encuentran congelados.

*En relación a la operatividad del puerto, cuándo llega un buque, ¿quién comunica?*

— Los agentes aduaneros comunican que hay un buque

*¿Y con qué anticipación?*

— Eso es de un día a otro. No hay mayor anticipación.

*En relación a la corriente del niño, afecta?*

—No se siente en esta zona.

*Regresando a la organización, hay una motivación de incentivos hacia el personal?*

— Nada. Habido incentivos para reconocer el trabajo, pero ahora no.

Las necesidades, los controles que tienen los trabajadores, todo lo ve ENAPU

*¿Tienen sindicatos?*

— Si hay sindicato de trabajadores.

*Si se maneja todo desde Lima aparentemente las decisiones, ellos vienen en algún momento y toman medidas de capacitación motivación?*

— A veces se capacita el personal pero allá en el Callao

*La rotación del personal ¿cómo es?*

— Aquí no se hace, salvo que hay una necesidad especial.

*Y las auditorias es constante?*

— Es cada año.

*Y lo hace directamente APN o ENAPU de Lima o contratan a una empresa especializada.*

— Una empresa escogida por ENAPU

*Dentro de la lista de necesidades que envían hacia Lima, para que les pueda facilitar las remesas, consideran presupuesto o actividad para la comunidad.*

— No hay presupuesto, a veces se les da algún apoyo, uno que este dentro de las posibilidades, pero no hay presupuesto porque hay que tener en cuenta que la organización del Estado también se maneja a partir de presupuesto.

*Un poco, ya entrando a números a las partidas presupuestales, quién las maneja?*

— ENAPU

*Con respecto a los EE.FF. puedo entender que tenemos mensualmente ganancias?*

— Casi todos estos años hemos tenido ganancias, algunos años ha bajado.

*¿Y eso debido a qué?*

— Habido algunos costos que han elevado por decisión de ENAPU.

*¿Y el dragado podrá ser?*

— Si claro, lo hizo el Estado, quien lo pago es la región. Es una pérdida financiera

*Estos estados financieros son realizados 1 vez al año o en forma mensual?*

— Nosotros a veces elaboramos semestral o trimestral

*De qué depende que sea semestral o trimestral*

— Yo lo hago por tema de revisar las partidas, solo por avanzar el análisis.

*Y sobre esos estados financieros que elaboran en forma semestral o trimestral*

*dependiendo de la decisión, generan ratios?*

— No, antes si usaban.

¿Creen que no aportan?

— No, en una empresa de producción yo pienso que esos ratios si deben existir, pero como esta es una empresa de servicio mayormente no.

*¿Cómo usted calificaría el servicio del puerto?*

— El servicio que presta ENAPU es de calidad, es muy buena comparando con otros puertos.

*Qué va a pasar si no se privatiza, cómo lo ve?*

— No creo que no se privatiza, salvo que haya una inversión del Estado. Tenemos una nave de 40 años, no es sostenible, los muelles eran unas playas todo lleno de arena, no entraban buques, yo lo he vivido porque tengo mucho tiempo acá, en ese tiempo no había profundidad.

**Apéndice D: Primera Entrevista a Gerente del Puerto de Salaverry**

Fecha: 06 de noviembre 2015

Nombre: Julio Tam

Cargo: Gerente del Puerto Salaverry

*Ingeniero buenos días, en principio agradecerle por su tiempo y disponibilidad, como usted sabe, estamos haciendo un trabajo de investigación y nuestro objetivo es conocer la realidad del puerto y los objetivos que tengan en el corto y largo plazo. Como hablamos por teléfono se habla mucho de la concesión de este puerto, ¿de quien depende?*

— Es cierto, la concesión se viene postergando por diferentes motivos, por ser un tema de interés nacional, toda iniciativa primero tiene que pasar por la autoridad portuaria nacional, a veces no hay unanimidad, los temas de concesiones también tienen que pasar, es que no hay territorio. Las normativas de seguridad y protección portuaria lo da la Autoridad Portuaria Nacional. En el Perú se da ese caso en donde hay una autoridad portuaria y una autoridad marítima. En Chile por ejemplo es una sola, la autoridad marítima se encarga de los puertos de todo no

*¿Acá la autoridad marítima viene a ser ENAPU?*

—La Autoridad Marítima es la Capitanía de la Marina de Guerra a través de dirección de Capitanía de FONACOP, tiene varios puertos y tienen una capitanía de puertos

*¿Y ellos en que benefician al puerto? En temas de seguridad?*

— No es un saludo a la bandera, porque no hay muchos recursos, el patrullaje es bien limitado, ahorita por ejemplo aquí en Salaverry, ustedes va a ver al lado del puerto esta un embarcadero de pescadores artesanales, entonces las lanchas a veces se meten al puerto y ellos no intervienen porque la patrulla está malograda hace como un año, entonces no tienen muchos recursos.

— La ley dice que la autoridad marítima es la policía en el mar y la policía nacional - claro ellos son guardacostas y todo está a cargo de ellos-. La policía nacional puede intervenir en caso delictivo hasta el muelle digamos. El agua bajo el muelle es de la autoridad marítima.

*¿Y ENAPU?*

— Nosotros nos encargamos todavía por Ley de algunos puertos que nos quedan por administrar y operar esos puertos del Estado, el accionista es el Estado, el Estado a través del sector empresariado que lo maneja el FONAPE, ENAPU es una unidad que pertenece al sector de transporte y comunicaciones en el sentido del sector no?

*¿Y APN también pertenece al Ministerio de Transportes?*

— Si, también

*Y digamos, ¿ENAPU está debajo de APN o es totalmente independiente?*

—Es independientemente, pero normativamente dependemos de ellos, pues no? No es que tenga un interés funcional u organizativa, pero en la normativa si, pues hay normas que acatar.

— La autoridad portuaria regional se crearon con el fin de ver el desarrollo de puertos locales, digamos no? puertos pequeños donde tenga el gobierno regional una participación, aquí también hay la autoridad portuaria regional pero es simbólico porque no tiene recursos. La autoridad portuaria regional, por ejemplo tienen oficinas desconcentradas, o sea tienen oficinas que le dan un soporte digamos a la política que tiene la autoridad portuaria nacional, control de embarcación, control de salida, control de una parte de seguridad.

*Y al final en temas administrativos? Es conveniente para ustedes como ENAPU que dependan directamente de APN y APR?*

— No, nosotros no dependemos de APN administrativamente ni APR. La APR no juega nada y la APN solo por el tema de normas, como el ministerio les da la facultad para



que norme en el sector portuario, las normas no solamente son para el cumplimiento de ENAPU sino también de los privados

*Ok. Entonces no les afecta en los procesos, en los procedimientos*

— Interno, no.

*Y ¿Cuánto tiempo tiene ENAPU en el puerto de Salaverry?*

— ¿Salaverry? Es uno de los primeros puertos, tiene más de 40 años, es toda una historia que tiene el puerto

*Y usted acá en Trujillo*

— Yo. Aquí con ENAPU tengo como 11 años, pero alternativamente he estado en otros puertos también, estuve en Ilo, en Chimbote, en Pisco, en el Callao

*¿Y cómo ve a Salaverry frente con otros puertos cercanos?*

— Salaverry por ejemplo, digamos, es un puerto bastante importante para la región Libertad y para el norte. Salaverry se alinea digamos con el proyecto CONGA íbamos a mover o se pensaba pues mover, por lo menos íbamos a duplicar la carga actual, nosotros hemos movilizad el año pasado para que tengan idea dos millones setecientas mil toneladas de carga en todo el año. Este año tal vez, habido factores que han contribuido...

*A la recesión...*

— No recesión sino a la desaceleración de los mercados como la China, ellos son compradores de materias primas pues, después habido los exportadores que también han caído, esperamos llegar por lo menos a dos millones y medio de toneladas, estamos casi en un millón ochocientas mil toneladas y ya nos faltan dos meses nada más. El tema es que el Clinker de Cementos Pacasmayo, se estuvo importando por Salaverry, pero ya saturó su capacidad de Clinker y como creo una planta en Sullana entonces sus cargas las están descargando por Paita.

*Y ahora lo van a manejar a través de Paita*

— Creo que en Paita ya terminó, han anunciado dos embarques o dos descargas por acá, cada barco mueve unas 35 mil toneladas y estimamos que puedan ser 2 barcos o 3 en lo que queda del año, ahí son 100 mil toneladas más por lo menos

*Y Salaverry mueve principalmente carga de minería? O que otra cosa más*

— También granos. Más del 70% es de importación y el 30% es de exportación.

Con el proyecto de Conga, se iba a cambiar un poco la estructura

*O sea 50 / 50*

— Claro podría alcanzarse, pero no salió, entonces... hay embarque de concentrado de cobre también que es de Gold Field, una minera grande también, ellos si tienen permanente su carga de concentrado.

*Ellos si siguen acá.*

— Si, ellos sigue aquí

*Y de Ancash llega algo por acá, creo que la productora de Barrick esta acá*

— No, Barrick está en La Libertad. Oro casi no saca por puertos

*¿Es muy peligroso?*

— Creo que lo llevan vía aérea. Más en importación son productos a granel como trigo, maíz, soya

*Y eso principalmente para quienes lo importan.*

— Para toda la industria pecuaria, avícola, agroindustria, la de fertilizantes... más o menos para ir avanzando, en un rato tengo que irme al foro, que preguntas tienen para ir pensando en las personas que los puedan ayudar.

*Estamos pensando de repente ver la parte de Administración, no sé si hay en el puerto Marketing, la parte de Operaciones, la parte de Finanzas, Contabilidad, luego si hay un departamento de todo lo que es Tecnología y temas de Información.*

— TI lo manejamos desde el Callao, la oficina principal de nosotros está en el Callao

*Si básicamente esos tres departamentos*

—Ahora no les va atender Operaciones porque se van a ir al foro, Administración sí se va quedar.

*Con usted podríamos tener una reunión para conversar más tarde o mañana con más comodidad*

— Como quedamos el día de mañana podemos volver al puerto. Hoy está complicado, fíjense que ahí vamos a tener la clausura, el almuerzo y ya no dará las cinco de la tarde

*Igual podemos ir aprovechando con las personas que nos diga.*

— Ahora, CENTRUM hizo un planeamiento estratégico de varios puertos del país hace cuatro años.

*Justamente nuestra promoción, están haciendo otra vez los puertos porque es una forma de actualizar información anterior y sacar nuevas ideas.*

— ¿Tienen esa información? Yo asistí a la presentación de los resultados

*D'Alessio es nuestro profesor.*

— A que bien, D'Alessio fue mi profesor también en ESAN.

*Y usted que estaba en tantos puertos, ¿Cómo lo ve a Salaverry, qué futuro le ve?*

— Yo le veo un buen futuro, aquí en la Libertad se está desarrollando el proyecto Chavimochic, que ya va para la tercera etapa; entonces hay una cantidad de contenedores que se van pues por Callao o por Paita, y eso se debe porque no hay una línea regular, una línea de contenedores que venga acá, porque también hay otros factores como cierre de puertos y eso afecta a un barco de contenedores de una línea por ejemplo de NCC, MAERSK. Estas navieras no pueden perder el tiempo, tienen un horario, llegan y está programado su salida, no pueden esperar...entonces Salaverry ha movido contenedores, ha movido hace como 6 o 5 años, movió hasta 16 mil contenedores, venía MAERSK y luego entro NCC también una de las navieras más grandes que hay. Otro de los problemas que hubo también fue el

compromiso de los exportadores que parece que no se cumplió, entonces era muy poca la carga y cada recalada de la nave le costaba un ojo de la cara, perdieron plata, ya desde ahí se desintegro ese circuito para acá Salaverry.

— Después el año pasado hubo un intento de una línea naviera que quiso hacer cabotaje o sea como un fiderman que recarga en Salaverry venía desde Paita – Salaverry – Callao. Porque es iluso pensar que de acá de Salaverry o tal vez otro puerto, a excepción del Callao, una embarcación pueda irse directamente, por ejemplo a China, por eso están los hub, estos puertos son los concentradores de carga, tal vez Panamá o en el Callao mismo se promociona como uno de los puertos Hub de América del Sur, hay otros puertos también.

— Entonces los de acá, los agroindustriales grande como Camposol por ejemplo que es el más grande, otro es Damper, ellos tienen mucho perecibles como los espárragos, paltas, etc. entonces ellos requieren contenedores además de ser refrigerados, que venga el barco y lo recoja y en 7 días por decir, esté en los Ángeles. Entonces, ese es el problema de acá, es un puerto a mar abierto, entonces cuando hay oleajes anómalos que son frecuentes, cierran al puerto a veces hasta 3 a 4 días permanece cerrado y la nave que se queda pierde plata, ese es el problema, entonces ... pero tiene futuro como le digo, hay bastante agroindustria, con la tercera etapa de Chavimochic va haber más, una solución podría ser crearle un abrigo artificial al puerto, hacer un buen diseño, el tema actual es que Trujillo, las playas de Trujillo se han erosionado por un rompeolas que ENAPU hizo con el ministerio en el terminal años atrás, entonces eso es otro problema.

— La población está muy sensible en el tema de hacer algo en el mar porque se han quedado sin playas. Yo soy Trujillano y a mí también me ha afectado porque tengo mi casa frente de la playa, ya no hay arenas

*¿En las delicias?*

— Si, entonces ese es el otro problema, pero desde el punto de vista técnico tendría que al puerto darse un abrigo y de tal forma permitir que sea una operación continua y el otro problema que es solucionable es el arenamiento del puerto.

*Eso de las dragas ¿no?*

— ENAPU tiene dos dragas, son viejitas las dragas pero todavía cumplen algo, la principal se ha malogrado y estamos en proceso de repararlo

*Y ese dragado debería ser constante, ¿Cada cuánto tiempo?*

— Permanente, debe ser permanente, es costoso el dragado

El año pasado el ministerio hicieron un dragado con una compañía holandesa creo, una empresa grande para extraer 1 millón 700 mil metros cúbicos

*¿Codralux?*

— Si Codralux, ellos dragaron muy bien, pues sus máquinas son modernas y de buena capacidad pero el costo fue como 20 millones de dólares, decían que el costo del dragado internacional estaban en 10 dólares el metro cubico y éstos nos han cobrado casi como 20 dólares

*Y ¿Quién lo negocia eso?*

— El ministerio a través de una licitación supongo, pero es carísimo. Nosotros con nuestra draguita viejita, con nuestro personal que hemos hecho locación de servicio, hemos logrado bajar ese costo, no llegamos ni a 3 dólares el metro cubico, pero ya el Estado y la empresa muchas veces exige y para no tener contingencia laboral es tercerizarlo, o sea todo el personal la tripulación es tercerizada a través de una empresa, la empresa hace un concurso; o sea como futuro tiene buen futuro Salaverry

*Que necesitaría entonces, ¿ese abrigo? para el tema de los contenedores*

— El abrigo para el tema de los contenedores para que se animen las navieras a venir

*Y ¿hay un estimado de presupuesto para hacer ese abrigo? ¿Se tiene algún número estimado?*

— Sí, o sea el puerto ahorita ha entrado en la fase en la que el gobierno actual ha pedido que lo concesione, está en la propaganda del Ministerio de Transporte y el ministro desea que se haga el 2016, o sea antes que se va el gobierno. Supongo, pues ya han venido uno de los principales concesionarios, perdón uno de los principales postores que ha presentado la iniciativa privada que es el grupo Romero asociado con Trafigura, Romero pues tiene Tramarsa

*O sea Tramarsa quiere ingresar aquí*

— Tramarsa tiene varias ramas, tiene Santa Sofía puerto, ahora tiene también TISUR que es del grupo Romero. Entonces ellos han presentado una iniciativa privada que lo han reducido con relación a la que inicialmente iban a presentarse con el Proyecto Conga, en donde iba a ver un muelle para minerales con fajas que trasladaban el mineral desde los almacenes B que iban a estar en la parte de atrás del puerto y directo con una faja hasta las bodegas de la nave, pero eso se ha achicado en el nuevo proyecto, esperemos que haya otros jugadores en la cancha porque si no... esto es de todos los peruanos. El grupo Romero quiere bueno bonito y barato, es lo que quieren ellos, o sea tienen que jugar otros.

*Hasta ahora la intención solo lo tiene Tramarsa*

— Espero que en el interin se presenten otros

*Ingeniero, y normalmente en los periódicos que llevan información de puertos, siempre decían que el puerto ya estaba concesionado, que salía en el 2014 después dijeron en el 2015, ¿Porque ha sido el retraso?*

— Bueno desde el gobierno de Fujimori que empezó con la concesión de TISUR... o sea lo que era Matarani, también un puerto de ENAPU, desde ahí siempre han dicho se va concesionar los puertos, algunos lo han utilizado políticamente. De ahí entro con el gobierno

de Toledo se inició con DP Word en el Callao, a ENAPU lo partieron en 2 lo que es la parte sur que es DP Word creo que ha sido en el gobierno de Toledo y con el APRA Alan García se fue a concesión Paita, una concesión un poco jalada de los pelos y se fue la parte norte del muelle Callao que es APM, hay intereses jugadas, por ejemplo para el terminal en lo que es APM, ENAPU lo dejó con negocios operando, o sea los negocios lo han encontrado caminando, es decir, iban a encontrar caja rapidito; la concesión del Callao con APM salió como 700 millones de dólares sin embargo antes que se dé la concesión creo que DP Word había ofrecido 1,400 millones de dólares y asumía todo el personal de lo que era ENAPU. Bueno, como el muelle sur ya estaba con DP Word iba a crearse un monopolio y no sé que hubo bajo la mesa, entonces en Paita también fue algo parecido, entonces esperamos que no surja lo mismo.

— ENAPU tiene 2 millones y medio de metros cuadrados de zona de su propiedad que podría usarse para un crecimiento, pero muy difícil porque en verano la gente lo utiliza como playa.

— Justo ahí vemos una nave, es una nave que ha ingresado.

*¿Son granel?*

— Si parece que sí, no tenemos grúa en el muelle

*Stucker o pórtico*

— Stucker si tenemos, generalmente que se hace con la grúa de la nave la carga o la descarga.

— Van a tener que bajar y un ratito identificarse.

## Apéndice E: Segunda Entrevista a Gerente del Puerto de Salaverry

Fecha: 07 de noviembre 2015

Nombre: Julio Tam

Cargo: Gerente del Puerto Salaverry

*Ingeniero Tam, continuando con nuestra conversación del día de ayer, como aprecia usted los costos portuarios de Salaverry con la de otros puertos*

— Bueno, me parece que es más económico, en porcentajes si no lo he sacado, como están variando las tarifas de los privados, cuando uno está comparando, sería bueno compararlo con el puerto de Paita.

*Y si la comparamos con las de ENAPU, Salaverry por ejemplo, sale un poco más por el tema de los estibadores ¿o no?*

— Tiene pero la otra parte, la tarifa de ENAPU aquí es casi igual como en Ilo. Lo otro es el agente, que tiene comparar sus costos

*¿Los costos adicionales?*

— Claro, eso ya es de las agencias privadas, la estiba, la desestiba. Sé que acá es ligeramente más alto que en otros puertos

*Por el sindicato que tiene en los estibadores*

— Eso dicen, la verdad es que yo no me he tomado la molestia de analizar los costos así en ese detalle

*ENAPU nunca ha pensado en dar ese servicio, ya integrado?, es decir un servicio además de la descarga o carga*

— No, digamos por el tema la empresa del sector público, que dice OSITRAN, no podemos ser una competencia desleal del empresario privado, si hay alguien que ya está dándolo no se puede, mientras que para nosotros se hacen más complicados pues no tenemos todos los servicios para ver un paquete por ejemplo, en cambio ellos si lo pueden porque



tienen una agencia en la aduana, una agencia marítima que se pueden ofrecer como es el caso de Tisur, ellos pueden darle todo paquete, nosotros no; ellos tienen hasta práctico. El practicaje es el servicio que le dan a la nave a la salida

*Aquí quien lo da lo practicó*

— Hay dos compañías, pero la compañía que tiene más presencia es Tramarsa

*Del grupo Romero*

— Si, ellos tienen prácticos y hay otra empresa que no recuerdo como se llama, tiene un práctico nada más.

*Y la modalidad de estos cobros respecto a los prácticos es por buque*

— Si ellos tienen por buque y por operación

*¿Y este servicio en que consiste?, consiste en cuadrar el buque y luego sacarlo del puerto a un lugar de altamar y de ahí que se vaya el buque o cómo es?*

— Hay una zona que se denomina digamos fondeadero que le llaman, donde llega la nave y si va ingresar al muelle se estaciona, para ahí y sube el práctico y el practico conoce las condiciones de toda la geografía, de la profundidad, de los problemas que pueda ver en el fondeadero hasta que llegue al muelle, entonces pasa por un canal de ingreso una zona de maniobra y luego a la zona de atraque

*O sea su función de ese práctico es hacer el ingreso y luego sacarlo hasta el fondeadero, esto es un protocolo, ¿no? Y de alto riesgo porque cualquier cosa que pase le cae toda la responsabilidad. Que pasaría si este practico no calcula bien y se lleva parte del muelle.*

— Es todo un procedimiento, o sea se hace un protesto en la Capitanía después vienen los peritos los seguros entran a tallar, las naves tienen seguros, la empresa del practicaje también tiene seguros, todo es con seguros

*Todos están con seguros*

*El seguro es que se encargaría de hacer la reparación. Ayer justamente estábamos viendo la descarga del clinker y dentro de las conversaciones que estábamos teniendo con todos, este nos decía y efectivamente estuvimos ahí al costado de la operación y cada vez que el cucharón desemboca se produce un polvo no?*

*Y ese polvo nos indican que la población está protestando porque es un polvo contaminante y podría afectarlos, no saben en realidad que contiene el polvo, no? pero se presume que es contaminante y puede afectar a la población.*

*No hay otra manera de repente de reducir ese polvo?*

— Al comienzo era peor más notorio, ahora a pesar que han hecho un dispositivo de amortiguamiento para que detenga un poco el polvo ese, pero se nota todavía, pero se ha disminuido.

—El tema es que la empresa o bien cemento Pacasmayo o el agente porque una compañía como ENAPU no lo va a ser o comprar equipos porque ya está un poco en situación de salida del mercado etc.

—Entonces hay equipo para descargar con más tecnología, por ejemplo los españoles diseñaron un sistema pero es costoso, pues podría costar 2.5 millones de dólares, una inversión fuerte pero si hay.

—Cemento Pacasmayo, creo que si tiene siempre interés en importar clinker lo podría hacer, pues es una empresa solvente

*Para evitar multas también no? Al final sería parte involucrada de la contaminación*

— Así es, ellos tuvieron muchos problemas, hemos ido a la fiscalía y todo no. Arreglaron con los pescadores, para su muelle, les donaron bolsas de cementos y con eso lo tranquilizaron, pero vinieron algunos ejecutivos del medio ambiente para investigar, creo que también eso hizo que este año no hubiera mucha carga, a la final eso también no le favorece porque el pueblo vive de la estiba, mucha gente vive de lo que genera el puerto, entonces un

poco tal vez sería llegar a un punto de equilibrio en la responsabilidad social, la empresa Cementos Pacasmayo no creo que quiera ganar también un titular en el noticiero o bien lo paran para traer Clinker o bien hacen o compran un equipo de tecnología más eficiente

*Es difícil de repente que deje de importar Clinker no*

— Sí pues Clinker es básico para la elaboración de cemento

*Ustedes tienen el libro que hicieron en CENTRUM del planeamiento estratégico de los puertos, lo tienen?*

— Si porque no he traído mi llave de la oficina, vamos a ir a Operaciones, entonces no van a necesitar entrar a mi oficina.

*Con usted de repente conversamos un ratito todas las preguntas que tenemos*

— Por ejemplo ya se llevó a cabo la junta, todos los días se hace un junta de operaciones, donde se reúnen los agentes los que van anunciar la entrada la nave la reebok o también lo que es la salida, como se va a realizar la operación, todo eso se hace en la junta de operaciones

*Y eso cada tiempo lo hacen, todos los días?*

— Todos los días, siempre que haya anuncio de naves, hay días que no hay naves entonces no

*No se hace la junta*

— Y la preside el jefe de operaciones

—Entonces registran, tienen un acta y tienen un valor legal. Ha habido muchos incidentes, rotura de naves, de defensas, otro afecta al muelle, y que se yo, por ejemplo un incidente ha sido la muerte de un trabajador un estibador y eso movió a todos, salió con un alto costo de una vida humana pero ha permitido revisar todo el proceso.

*A veces nos relajamos en el tema de seguridad, no! Normalmente cuando los accidentes por ahí no se dan y son muy leves no se reportan.*

— Es que el mismo trabajador también es que negligente o sea demasiado confiado “no, no me ha pasado nada” y se ponen pues o asumen riesgos

*Si, si eso es cierto... nos pasan en todos lados ah*

*Nosotros manejamos la operación por ejemplo de transporte de combustible hacia Antamina y los choferes a pesar de que son entrenados, se les controla el tiempo de que ellos tienen que descansar, 8 horas máximo, 2 horas de manejo, tienes que bajar hacer una buena maniobra para despertar un poco aun así a veces se quedan dormidos y pasa el accidente no?*

*Y un derrame de combustible por ejemplo entre mediaciones muy alta... me imagino en un puerto la seguridad debe estar, debe ser algo básico no? o sea un punto primordial en la operación de una carga o descarga*

— Así es, a parte que la actividad portuaria nacional ha hecho un silabus de cursos para que estén capacitados los estibadores, el PEN, básico de seguridad portuaria, básico de mercancías peligrosas, pero que pasa los estibadores, los empleadores son las agencias de estiba, son las empresas privada y algunos tienen más operaciones que otros, Tramarsa tiene el 70% de operaciones, 20% tiene otro por ahí y el resto entre todos tendrán el 10%. Entonces los que tienen alta participación como es el caso de Tramarsa cumple con capacitar a su gente, pero dicen “yo no voy hacer todo pues” porque los estibadores no solamente trabajan para Tramarsa sino también trabajar para otras empresas; y los otros no quieren asumir, entonces ahí hay vacíos.

La norma dice por ejemplo que el estibador debe presentar un certificado médico de salud todos los años anualmente y el otro dice quién va a pagar el examen médico, por ejemplo ahí están algunos vacíos

Entrevistador O sea ese mismo estibador puede ser contratado por Tramarsa o por las otras agencias

— Así es

*Claro ahí lógicamente y quien va asumir el costo*

— El estibador, el estibador es personal natural. Los que están en el gremio. Hay dos gremios principales.

*Y sabe aproximadamente cuantos estibadores hay*

— En el registro tenemos oficialmente como 200 más o menos, pero la norma es que la gente, los gremios se agarran excepcionalmente y con razón de que falten estibadores puedan contratar gente. Hay uno que ellos le llaman “los eventuales” algo así no, entonces esos los contratan a ellos, pero ellos no son personal que están en el registro de trabajador portuario.

*Y de repente no cumplen con todos los requisitos que ustedes piden para el ingreso al puerto*

— Así es.

*Y ese caso entonces se relaja la norma y ahí entran*

— El problema es que justo tenemos a raíz del incidente accidente con este joven trabajador, estamos pues presionando para que la agencia cumpla, hemos invitado inclusive a la autoridad de trabajo para que haga un discernimiento sobre si esos eventuales deberían de trabajar, porque no están en la ley en el registro.

—A veces hay que los gremios, los dirigentes quieren aplicarles la norma ahí estrictamente, ahí se planta la operación pues, entonces ya la empresa tiene que aflojar y tienen que consentir por esa vez pero éstas se repiten siempre.

*Eso pasa permanentemente no? Eso es cierto y en todo lado*

— Pero ya por ejemplo, en el caso de con el caso de DPWorld no tienen problemas porque ellos mismos hacen el estiba con su propia gente, ya ellos ahí no tienen problemas, ellos mismos hacen su entrada

*Pero ni crea porque justo estaba en una exposición que hubo en Lima y este, el representante del DP World justamente se quejaba por ese tema, de que ellos están obligados a contratar a estos estibadores de este gremio y el día que este estibador por ejemplo no le daba la gana de ir a trabajar o decían “el día de mañana no vamos a trabajar” no se pues por el día del pescador por ejemplo, y no van, entonces ellos como no pueden contratar a otro estibador porque eso está normado por ley decía “nos quedamos en el aire” , ellos decían que les pueden parar una operación y así por un simple capricho. Nos decían también que trataban por ejemplo contrataban cuadrillas de 15 personas y que solo iban 3 o 4.*

*Estamos pagando a gente que no hace su trabajo ¿no? ¿Se genera ahí improductividad?*

— Claro, si es cierto. Hay casos que también se dan, hay que conversar con las agencias.

— Pero si se ha avanzado, antes era peor, creo que está más regulado

*Y cuánto tiempo creen que se debe dar la privatización. Y ya sacaron las bases?*

— Creo que el próximo año con fuerza

— Tienen que hacer la evaluación del proyecto, ver que cosa tiene que hacer el que va a concesionar, que inversiones va hacer, etc.

*Está impecable la pista.*

— Sí

*Mucho polvo, eso viene por fajas*

— Actualmente no tenemos fajas, tenemos tinajas, antes era del muelle, luego la agencia Iturri hizo una especie de corralito para efectos de disminuir la contaminación

— Pero hay una empresa de Lima, ya está confirmado el contrato de ingreso a ENAPU para una faja transportadora hermética móvil, así como tiene la faja de Gold Fields,

la tolva dice eso, que no debería ser esa caja hermética movable dado que no tenemos un muelle exclusivo para mineral.

— Recién esta empresa va a pedir su solicitud de acceso, de ahí es todo un trámite para que le permitan pues no y si esta empresa consigue la autorización se le da el contrato los embarques tendría que ser minerales con faja porque también ellos lo ven como negocio, rápido para tenerlo aquí y ese sentido tienen que protegerla.

*¿Pero eso es movable?*

— Si es movable, es transportado

*Es decir, cuando viene una nave*

— Sí, cuando viene una nave y le toca operación va una nave ahí

*Estas se ponen en el muelle*

— Claro. Esta es de Tramarsa, ésta también tiene un contrato de acceso pensó digamos que iba hacer operar su faja, no le resulto o sea no funcionó, o sea debía mirar no caía, fue un fracaso pues ahí lo tienen abandonada y estas son las tinas, ah no, es el corralito, las tinas están para allá.

*Estas empresas le pagan algún tipo de alquiler, ¿hay algún tipo de contrato?*

— Contrato de acceso? Ellos pagan algo así, por un contrato de una renta por el uso de muelle o espacio que ocupan.

*Eso lo hacen en forma mensual, ¿Que es esa parte?*

—Es mensual. Esta parte es una zona para almacenamiento de contenedores, se almacenan ahí, carga en general

*Maquinaria lo que sea*

— Este el segundo muelle.

—Ah!, el que tiene la mayor cantidad de descarga también en el transporte es Rodrigo Carranza, acá el 70% por lo menos del transporte lo hacen ellos.

*Es inversión de aquí de la zona. Pero el más fuerte es Carranza*

— Sí es de aquí, Guzmán también es otro trasportista, pero el más fuerte es Carranza.

Es interesante ¿no?, antes no tenía todo ese aditamento que le han colocado, “esa parte verde” también se hicieron de lona o embudo.

*Se está moviendo bastante el mar, ayer estuvo tranquilo*

*Con cuantas cucharas llenarán ese camión? Creo que son 2 y medio*

*Estos camiones de cuantas toneladas serán?*

— Si se está moviendo, todo esto – polvo - va hasta los pobladores, se hicieron esas jaulas, miren bota bastante ¿no?

—Estos deben ser, no menos de 30 toneladas

*Aparentemente 30 o 32 mil toneladas... O sea para esas 30 mil toneladas se requieren cerca de 1000 camiones*

—Estas son 2 dragas, esta es una draga estacionaria que draga en ese lugar

*¿Y el dragado en que parte lo hacen?*

— Alrededor de la cabezo del muelle hacia adentro del mar, hay una circunferencia, ahí tienen cámara de geometría que son como 400 metros de diámetro en una circunferencia en la zona de maniobra y el canal de ingreso digamos, al costado hay unas boyas que te señalan la desviación, entonces ese es el canal de ingreso y más atrás está el fondeadero, donde espera al práctico.

*¿Dónde espera la nave al ingreso?*

— Cuando el practico ya baja, una vez que viene al muelle con el capitán de la nave y digamos él lo asesora el capitán no, yo no he subido porque no depende o no está permitido por la compañía, yo no sé si el practico toma el timón o toma el mando o es el asesor del capitán habrían que preguntarle a ellos pues no? a los prácticos, miren yo aquí con tantos años y no he tenido la oportunidad de subir a ver una maniobra.



*¿Y habrá un práctico como para conversar?*

— Lo podemos llamar por teléfono, es de la empresa Tramarsa

*¿Por cultura general sería bueno?*

— Entonces el día que hubo el incidente fue en este muelle, acá

*¿Acá fue donde murió esa persona?*

— Si. El practico baja, pide el agente marítimo, el mar estaba un poquito la corriente movida se notaba, pidieron que operen 2 remolcadores para empujarlo, para repecharlo hacia ese lado para que no se abra, pidieron como servicio y todo eso consta en la junta de operaciones

*Perdón ¿Qué es eso que está chorreando?*

— Eso es lo que están dragando, va a través de la tubería y lo vota atrás, pero en el acople hay fugas

*Eso es agua con arena...*

*Lo que está sacando va por esa tubería y va atrás*

— Y va atrás, cierto

*¿Atrás de este cerro?*

— Si detrás, ese es el molón retenedor de arena

*Y esa arena sirve para que ese molón siga manteniendo*

— ¿No lo han visto? Vamos a ver ahorita para que vean

*Ingeniero Tam, y tendrá algún mapa justamente del muelle donde nos marque cual es la zona de fondeo, cual es la zona de maniobra como para que nos pueda ilustrar mejor.*

— Si claro, si hay

— Vamos a preguntarle si es que tiene al encargado de lo que es la draga, vamos a dar una pequeña mirada.

— Aquí se da un fenómeno, pues se draga y con la tubería se han hecho cerros de arena, ver a ver también el efecto que ha tenido el molón, el tema es que el viento de nuevo lo regresa para acá, por eso se forma un *loop* o ciclo

*Ingeniero Tam, ¿Todo eso el terreno de ENAPU también?*

— Si pues, también

*O sea esta podría ser la zona de expansión*

—Claro. Sería bueno que ustedes se consigan los proyectos que tenían Tráfico, cuando les comente que el proyecto de Conga iba a salir pues y se iba a ver de un muelle especializado

*¿Cómo se llama el proyecto? Tráfico*

*Tráfico es la empresa que comercializa*

— Sí. Iban a ser un muelle para minerales, después hubo una compañía española que hizo un diseño con una dársena, que transformaba todo esto no se llama Verenguer la consultora

*Tráfico es una empresa que acopia diversos minerales de distintas mineras y es un trader que se encarga de comercializarlo en otras partes del mundo*

—Así es, exacto

*Es un trader especializado a nivel mundial*

—Exacto, es una transnacional

*Desde allá no se ve nada de esto ¿no?*

*Claro porque está cerrado*

— Los almacenes terminan ahí. Esta es la parte perimetral con muros pero todavía continúa.

—Hasta acá llega lo que está votando las dragas

*Exacto*

*Y esta arena ingeniero de nuevo el viento lo arrastra al muelle?*

*Otra vez vuelve, como en un círculo vicioso en el agua...*

*Y esto ¿no lo pueden llevar a otro lado?*

— Cual es la idea no, es que nosotros no tenemos muchos recursos, aquí tendría que hacer un proyecto para reubicar las tuberías que deberían ir para allá, para el lado de las playas. Para contribuir contra la erosión costera

*Claro, debería ser así.*

— Pero hay distintos tipos de sistemas con el tema de las tuberías, bombeo, rebombeo y otras

—Miren, éste es el molón retenedor. Desde acá primero es el rompeolas de ahí surge el molón tenedor que va hasta hasta allá, lo ven... notan, ese es el molón retenedor, esto se hizo como en 3 etapas, empezó con el primer gobierno del Apra que se empezó hacer el molón, tiene como 1200 metros más o menos de longitud, ha cumplido su rol pues, ha retenido la arena y tuvo una playa bonita si uno va caminando ve una playa magnifica

*O sea este primero que veo el que esta así es el rompeola*

—Este es el rompe ola, esto se hizo cuando se construyó el puerto y el otro se hizo ya con el estudio que hicieron, en esa época no había estudio de impacto ambiental, entonces dijeron hay que hacer un molón para que no se arene el puerto, pues el puerto siempre se arena, como ven queda sin profundidad bien rápida, entonces dijeron hay que construir un molón que lo termina en el gobierno de Toledo donde se construyen los últimos 500 metros, el hecho es que eso han reclamado los trujillanos porque afecta pues, toda la gente se quedaba ahí. Entonces si hubiera habido un trasbase natural no se daba ese problema, pero a protegido el puerto pero a malgrado las playas

*Ingeniero y ese sistema de dragado es continuo, nunca para, se da siempre, ¿las 24 horas del día?*

— No, a 18 horas más o menos

*Pero todos los días del año*

— Todos los días, siempre que esté funcionando la draga. Pues como las dos dragas son de ENAPU, esta es una draga estacionaria y la otra draga por los costados de los muelles. Ahí está haciendo un hueco para que esta playita que se forman al costado se caiga, pues van como un embudo y jala también de allá

*Por eso la cantidad de aves seguro no. Cuando se draga está sacando peces también?*

*O no?*

*Y el mantenimiento de toda esta tubería, a cargo de quien está. ¿De ENAPU?*

— Estas dragas sacan puro fango, arena con agua.

—Si de ENAPU y tenemos algunos hitos, allá en total tenemos una buena extensión de terrenos, en total tenemos dos millones y medio de metros cuadrados, 200 hectáreas para extenderse para un crecimiento fuerte.

*Ahí termina el ducto*

—Hasta ahí donde alcanza la tubería, ya no hay más.

—Lo ideal sería reorientarla, que vaya hasta esos molones de allá para que se vayan reculando de arena, pero hay de todo, pues si se hace algo salen los biólogos a decir que esta agua es contaminada o que estamos contaminando, o sea es bien difícil complacer a todos

*Ingeniero y cada cuanto tiempo o cual es el promedio en que se malogran éstas máquinas*

— Las maquinas son antiguas, ésta recién ha venido recién del overhall que lo han hecho, podríamos decir que por mantenimiento tiene que tener una parada por lo menos unos 15 días o 20 días al año.

—Esta draga lo hicieron en SIMA Callao, el otro es de Holanda, es un buque draga y esto es una draga normal.

*Entonces la más veloz es la otra*

— No, lo que pasa es que esta es estacionaria

*Ingeniero por lo que usted nos comenta, este proceso de dragado que viene acá no ayuda mucho no, en el sentido que acá efectivamente se ha formado todo un montículo de arena que posteriormente va a llegar al mismo lugar por efecto del viento*

— Se estima que el 20% regresa

*Es una parte pues, eso es lo que hace esta draga, la otra draga si tiene zona de vertedero*

—Eso está afuera, más o menos a la altura de la playa Las Delicias.

—Esa draga tiene subcantara o sea la capacidad de almacenaje de la arena es de 1600 m<sup>3</sup>, entonces cada viaje de dragado va botando 1600m<sup>3</sup> en su zona y luego regresa, al día más o menos hace ocho viajes

*O sea esta draga que es movable lo que hace es sacar todo ese montículo arena con agua y se va y descarga, otra vez viene y en se plan esta.*

*Ahora no está trabajando*

— Ahorita no está trabajando pues, está en reparación

*¿Y cuál es más eficiente para usted? este tipo de draga que es movable o la otra*

— Las dos se complementan pues

*Siempre que sea en muelle tiene que ser una draga estacionaria*

— Exacto

*Y estas que tienen propulsión*

— Es para zona de maniobras, canal de expreso, entre muelles, etc.

*Y la profundidad hasta donde llega su manguera de succión ¿cuál es?*

— Esta es de 12 metros cómo máximo

*Entonces este molón tenedor que fue construido hace ... este es el mayor, el que tiene la cresta allá*

—Este se dice molón retenedor, este se hizo para que entren los camiones o volquetes con piedras.

*Y este molón retenedor ingeniero, ¿Que profundidad tiene?*

— Este inicialmente, no se puede ver porque está tapada por agua, esa es la altura no sé de cuanto sería

*¿Cinco metros?*

— No creo, será unos tres metros

*Y este el rompeolas tiene hasta abajo igual*

— Bien parecido

*Pero esto me imagino que abajo es como una pirámide ¿no?*

— Claro forman una coraza, van formando como una pirámide truncada

*Y ese es de concreto o de otro material*

— Es solamente piedra

*Y con la fuerza de la corriente ¿no lo debilita?*

— Debe estar bien cimentada, generalmente lo hacen así

—Teníamos otro molón allá en la playa Las delicias que era mucho más débil y claro el mar se lo ha llevado

*Y que tenemos al frente porque veo verdes*

*¿Está cruzando la carretera Panamericana?*

*Y eso se ha desarticulado*

— Es parte de Chavimochic, también está al otro lado, a ambos lados de la Panamericana. Ahí hay una extensión de tierra, en esa parte había comprado esta empresa Trafigura para hacer el almacén de minerales y de ahí con tuberías traerlos hasta el muelle.

Pero los temas sociales están asociados a la política y éstos a veces no ayudan. Como les digo, el puerto siempre se arena y es costoso mantenerlo operativo

*Porque cree que fue una decisión política*

*Este puerto lo hicieron en la década del 60*

— En 1960 no. Igual pues cada departamento cada región tiene que tener su puerto

*Claro, en ese momento habrá influido mucho los políticos trujillanos*

— Claro pues, inicialmente esto era una caleta

— Y en la costa norte digamos las profundidades son bajas no es como el sur y el fondo marino también es diferente, es arenoso en el sur es de roca como Mataran, Ilo

*Y este proyecto ingeniero de hacer un puerto en Eten, como usted lo ve ¿factible?*

— Por eso yo digo, la aspiración de todos los políticos que entran al gobierno regional o congresistas aspiran a tener su puerto pero no conocen mucho, incluso a veces hablan de tener su megapuerto

*Si hablan de mega puertos*

— Inclusive el presidente regional de Ancash, hablaba de tener un megapuerto en Chimbote, no es así. Somos muy rimbombante en los nombres. Mencionar obras y que luego no se puedan concretar.

— Las naves pesan más, en algunos puntos de proyección ahí lo colocan ellos saben

*Esa nave funciona en altamar con un combustible que es un IFO, pero cuando va entrar al puerto automáticamente cambia los motores a Diesel porque tiene más fuerza, es más potente*

— Haber alguna de las preguntas que ha quedado en el tapete, explícales Tomas, la función del práctico, toma el timón o el capitán de la nave sigue al mando. ¿Cómo es, explícales?

— El practico es un capitán de travesía que conoce todos los pormenores que tiene del puerto, la zona acuática del puerto, la corriente, el viento, la distracción de olas, la altura de olas, mareas, etc. Además con su experiencia él toma el asesoramiento de la nave en ese momento, generalmente él es quien imparte las ordenes al piloto en ese momento, algunos capitanes no lo aceptan simplemente va acompañando y le dice el plan de ingreso va a ser de tal manera, porque el asesora, su función es asesorar nada mas no tiene mayor responsabilidad en ese sentido





**Apéndice F: Entrevista a Miembro del Sindicato**

Fecha: 07 de noviembre de 2015

Nombre: Alberto Quispe

*¿Quiénes se ocupan de controlar?*

— ....

*¿De cuadrarlos?*

—Claro

*¿Quiénes más?*

—Estibadores los que descargan, van por cuadrilla

*¿Cuántos estibadores son?*

— Son ocho más capataces. Los que manejan la grúa son 2

*¿Ellos de dónde son?*

—Todos son de acá, todos reciben curso acá.

*¿Ellos están en la planilla de ENAPU?*

— No, no. Son de las agencias. Ellos son los gremios del sindicato.

—Son estibadores del sindicato

*Son tres sindicatos, ¿unidos todos?*

—Claro... por eso no nos han despachado si no estuviéramos fuera

*Todos....*

— Claro, como tiene que ser

*¿Cuánto tiempo tiene trabajando en el puerto?*

— Yo 38 años

*¿38 años!*

*¿El sindicato portuario?*

— Están dominados el sindicato, estibadores, maniobristas y tarjadores.

— O sea, son tres sindicatos. El estibador es que se encarga de cargar

*Y el ¿otro?*

—El otro alista la maniobra, o sea por ejemplo entra el buque, las bodegas están cerradas, se encarga de abrir, allí están los materiales, empieza la descarga

*¿Y quién se encarga de la descarga?*

—El jefe de cubierta, él es el encargado del control

*¿Quién se encarga de decir, haber he traído 100 toneladas y descargué 100 toneladas?*

— La agencia marítima proyecto con su personal aparte

*¿Otro personal a parte de ustedes?*

— Claro, del control de toda la carga. Esta la compañía de seguros también...

*O sea aparte de Pacasmayo, contrata su personal para seguros*

— Para revisen el material, analicen en el laboratorio

*Interesante como es el único sindicato*

— Se mantiene antiguo

*El sistema antiguo...*

— Le conviene, porque en el Callao, Paita tú ves un buque se tirará 15, 20 días un aproximado, acá 3 a 4 días. Allá ganan por día 150 soles por nave...acá ganan por tonelada

*Mientras más rápido descargas*

— Le conviene a la agencia, al buque, a la gente, al sindicato

*O sea acá es tonelada, no interviene los días.*

*Descargas en 15 días igual te pagan...si lo hace en dos día igual te pagan*

— No, ósea el estibador mientras más tonelaje haga le pagan más. En cambio en Paita no es así, le ponen un tonelaje de 100 y si no hace las 100 toneladas en 8 horas le pagan la mitad.

*Estas 30 mil toneladas por ejemplo*

— 40 mil

*¿En cuántos días descargas?*

— En cuatro días. En Paita demora 10 días

*Trabajando las 24 horas*

*¿Cómo ven la privatización del puerto?*

— Sencillo, yo te voy a decir que la concesión en puertos ha originado explotación, están haciendo lo que quieren, o sea no hay respeto a nada de los derechos del trabajador.

— Acá no hay tóxico ni ambulancia no hay nada

*Hace poco murió un muchacho cayó en la poza y nada que ver*

*¿En el puerto no existe nada de eso?*

— No nada

*En el puerto nadie está capacitado para dar servicios de primeros auxilios*

— No hay ni paramédico

*Que pasó con ese accidente en Salaverry, ¿la ambulancia vino?*

— Nadie quiere hacerse responsable. No lo llevaron. Lo llevaron en un auto. O sea un golpe así... esa sogá reventó hacia adentro... selo llevaron inconsciente sentado...

Ahora la cuestión que hay una póliza de seguros en 1000 dólares, hay peritaje, investigaciones.

— Si no tienes contacto tienes que contratar a un abogado especialista en esa materia.

*¿Era miembro del sindicato esa persona?*

— Del sindicato pues

*Y este polvo, porque no te pones respirador, A ti no te exigen*

— No, acá no exigen pero allá se ponen, acá no porque despachamos desde acá.

*Pero tú deberías tenerlo*

—Sí nos dan una mascara

*Quien te da, ¿la agencia o el gremio?*

— La agencia nos da Ahora han definido que para acá no necesitan

*¿No es contaminante?*

—Sí pero la necesidad...

*¿Cuántos camiones entran al día?*

— Ahorita van 80 camiones. Por jornada de ocho horas, 70 camiones

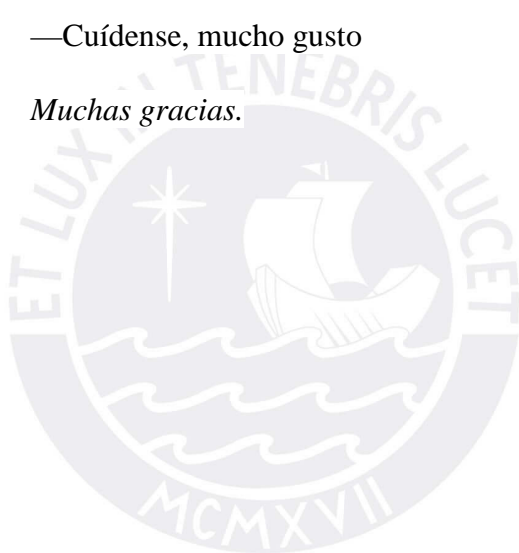
*O sea al día 210 camiones en un día completo, tres jornadas de ocho horas*

— En total son 60 camiones como mínimo, por 30 toneladas no llevan más

*1800 toneladas. Ok.*

—Cuídense, mucho gusto

*Muchas gracias.*



## Apéndice G: Entrevista a Técnico Administrativo de Personal del Puerto de

### Salaverry

Fecha: 06 de noviembre de 2015

Nombre: Juan Manuel Rebaza

Cargo: Técnico Administrativo de Personal del Puerto de Salaverry

— Ahora somos 40. Antes del 91 éramos 450, después quedamos 120

*¿Y la gerencia?*

— Ha cambiado... Ha habido reducción de personal.

*¿Cómo se ha dado reducción de personal de 400 a ciento y picos?*

— Hubo incentivo. De 489 que éramos, primero hemos llegado a 340, después a 120.

Todo el cambio por el presidente Fujimori

*¿Tenían asistente social?*

— En el Callao, sí

*Pero ¿por el tipo de trabajo?*

— No somos pocos.

*Y los otros grupos de gestión, de recursos humanos por ejemplo, de capacitación,*

*¿cómo hacen ustedes para capacitarlos, o los seleccionan?*

*¿Es una capacitación técnica?*

— Es técnica más que todo, porque todo administrativo no... todo es parte técnica

*¿Qué tipo de capacitación a parte de las técnicas?*

— Cuando hay curso también invitan a Lima en ENAPU.

*¿Hay rotación? ¿Cuál es el índice de rotación?*

— En la parte operativa todos son multifuncionales

— En la parte administrativa no, porque todos tienen su cargo. Hay personal

reincorporado que ganó juicio por haberlos sacado. Todos son operativos.

*¿Tienen una visión misión del puerto definidas para la política que han desarrollado?*

— No tenemos definido, todo es de ENAPU.

*¿Tiene conocimiento de ellos?*

—Sí, sí.

*¿Dependen de ENAPU para su difusión? ¿No hay iniciativa del mismo puerto?*

—No

*Y el puerto como tal ¿tiene una visión y misión propia?*

—No

*¿Cuántos años tiene acá?*

— 32 años

*Y los sindicatos, de las 40 personas, cuantas son sindicalizadas?*

—32 sindicalistas

*Y ¿Ud. está sindicalizado?*

—Sí, lo estoy porque antes de estar en este puesto ya pertenecía al sindicato, era auxiliar

*Y ¿cuál es la función del sindicato dentro de ENAPU*

—Es ver que todo esté bien, que todo vaya de acuerdo a lo pedido. Si todo está bien con los turnos, gente que rota y que no quiere rotar.

*¿Quién negocia el sindicato?*

— Yo tengo el cargo, yo viajo a provincia... soy el que fiscaliza, soy más pro empresa que sindicalista

*Y ¿quién negocia?*

— No, no negocia. El pliego de reclamos es nacional a nivel de todos los puertos. El convenio colectivo lo ven a nivel de todo puerto. Yo solo veo cosas locales.

*Este sindicato, ¿es local o nacional?*

—Local pero está afiliado que abarca todo el puerto

*¿Con cuántos puertos está ahorita ENAPU?*

— Con cinco puertos

*¿Cuáles?*

—Salaverry, Iquitos, Ilo, Puerto Maldonado, Yurimaguas... puerto grande solo Ilo y

Salaverry

*Si hay poca rotación, ¿cuál es el promedio de permanencia del trabajador?*

— El promedio más o menos es de 30 años. Ya estamos en edad de jubilación.

Estamos jugando al descuento.

*Desde Recursos Humanos ¿Qué futuro le ve al puerto?*

—Mire ahorita, hace unos 4 días ha habido una reunión de gerentes y dicen que ENAPU tiene vida hasta abril del siguiente año. En el Callao está solamente como oficina porque no tiene ningún puerto que este ahí. Ya no hay muelle, todo está ya concesionado, todos son oficinas nomas

*Y si concesionan Salaverry que es el puerto que más mueve....*

—Ya no quedaría nada. Quedarían 7 u 8b trabajadores pero no quieren irse, quieren más incentivos,

*¿Cuánto quieren?*

—Les han dado 250,000 soles pero quieren más, 500,000 para cada trabajador

*Fuera de los beneficios sociales*

— Si fuera. Si este puerto no funciona...Ellos tienen otros beneficios, ellos tienen sueldos más elevados que nosotros.

*Se podría decir que la operación de Salaverry esta subvencionando sus salarios*

— Si ahora sí, ya no alcanza

*Como ve usted a la posible privatización.*

— Mire Si hay inversión bueno, que venga, si van a respetar al trabajador está bien. El sindicato quiere que vengan pero que respeten al trabajador.

*Y que fortaleza le ve al puerto*

—Este puerto tiene un montón de espacio para crecer. Ya han venido a ver... hay espacio para invertir

*O sea es espacio geográfico*

— En todo ese espacio geográfico, ahí estarán. Es de ENAPU.

*¿Cuántas hectáreas tiene?*

—No podría decirle

*¿Abarca todo el cerro?*

—Todo desde la parte norte, vino una empresa holandesa para abrir un túnel para llegar al norte, pero allí quedó.

*Bueno definitivamente al ser una dependencia de Lima difícilmente se puede hacer algo para el personal, tener un política de incentivo, premios de motivación.*

— Es el incentivo, la gente de acá ya quiere irse, pero el incentivo que dan en El Callao es la mitad de lo que pagan allá.

*¿Porque cree usted que el personal sigue trabajando acá?*

—Porque ENAPU a pesar que paga poco, es una empresa que paga. Nosotros tenemos 16 sueldos y medio, dos vacaciones y cuando regresamos de vacaciones nos dan un préstamo para pagar sin intereses

*Comparado con otras empresas locales Y ¿estamos encima del mercado?*

— Si claro.

*Y en seguridad, desde RH que siempre se preocupa por el trabajador De algún accidente o muerte.*

—Eso lo ve ENAPU



*Como empresa de servicios ¿sus programas de seguridad se extiende al resto de empresas relacionadas al puerto?*

— Si se extiende. Pero no hay mucho, los que tienen son los trabajadores portuarios, los estibadores. Son como 250 y ellos tienen seguro. También los hay los eventuales, pero a veces las agencias no les dan sus implementos. El que murió no es porque le faltaba implementos es porque el mar estaba movido, él se metió a un lugar que está prohibido.

*¿Tienen seguro SCTR, Vida Ley?*

— Las agencias hacen una pequeña colaboración para el trabajador

*Los estibadores son trabajadores de ENAPU o son personalizados*

— No, son de la agencia... o sea cuando un buque llega, la agencia ve la maniobra.

Ellos son quienes deben nombrar. Pero en este puerto quien nombra es el mismo personal del sindicato. Debería nombrar el agente naviero.

*¿Un estibador de Salaverry gana más que en otro puerto? ¿Cuánto gana un estibador?*

— Si te digo lo que gana no me vas a creer. Un estibador por cada maniobra gana 400 a 500 soles

*Y ¿cuánto dura una maniobra en tiempo?*

— Ocho horas, por cada turno a veces hacen dos turnos seguidos. Ellos tienen un tope de 26 turnos al mes

*¿Y ellos se encuentran en planilla?*

— En planilla de ENAPU no. En la planilla de la agencia naviera. Es un gasto innecesario porque hay gente sentada.

*¿Las mismas navieras son las que le contratan?*

— Hay una ley que exige, la ley del trabajador portuario.

*¿Antes los trabajadores eran parte de ENAPU?*

— No, nunca. Antes pertenecía a la aduana

*Y antes todos estos trabajadores pertenecían a ENAPU? ¿Qué hacían los 400 que fueron despidiendo?*

—Lo mismo que hacen ellos y eso que antes entraba un buque al mes. Ahora entran 20 al mes.

*O sea un buque naviero para entrar tiene que contratar a estos estibadores. Si esta naviera tiene una descarga, ¿está obligada a contratar una cuadrilla?*

— Sí, a una completa de 8 personas y las 8 entran a trabajar de acuerdo a la cantidad de bodegas que tenga, una cuadrilla por bodega. Un buque puede tener 4 o 5.

*¿Y estos forman parte de una empresa adicional?*

— De sindicato estibadores. Son 4 sindicatos que existen por ley.

*O sea, si han sido escritos en esta ley. Imagínate yo forme una empresa de estibadores ¿por qué no podría venir a poner mi negocio aquí? Y ellos de quien dependen, su planilla ¿quiénes los hacen?*

— La misma agencia les paga a ellos. Están obligados a pertenecer a la planilla de la agencia.

*¿Los estibadores están agrupados y este sindicato a que empresa pertenece?*

— A ninguna

*¿Que impide que venga otra empresa de estibadores?*

—Si pueden pero lo que pasa es que el nombramiento es por ellos mismos. Ellos mismos nombran a quien entra a trabajar. Hicieron un acuerdo con el ministerio de trabajo para que ellos mismos se nombren.

*Que constancia entrega, por ejemplo Tramarsa al trabajador?*

—Una boleta es como un recibo de pago.

*Si viene una persona que quiere ser estibador ¿puede entrar?*

—No lo dejan entrar porque lo heredan a sus hijos. Están buscando una ley de incentivo para jubilarse a los 60 años. Ellos aportan beneficios sociales.

*¿Qué va a pasar cuando ENAPU cierre y si no les dan incentivos?*

—Lo que va a pasar es que los nuevos concesionarios van a dejarnos trabajar dos años más y nos darán incentivos.

*Para terminar, si fuera empresario ¿Cómo vería esto?*

—Mire, si yo fuera el empresario, de frente le pago su incentivo a cada uno y allí quedó

*Eso es ¿cómo empresario y como representante de RRHH y sindicalista?*

— Mire, yo los liquidaría porque irían a trabajar resentidos a la otra empresa.

*Todo este esquema hace que el puerto sea más caro y le quita competitividad*

— Lo que hace más caro al puerto son los estibadores.

*Bueno no tenemos más preguntas, muchas gracias por su tiempo.*

—Gracias

## Apéndice H: Entrevista a Técnico Operativo del Puerto de Salaverry

Fecha: 06 de Noviembre 2015

Nombre: José Oswaldo Meléndez

Cargo: Técnico Operativo del Puerto de Salaverry

*¿Cuántas balanzas tienen acá en el Puerto? y ¿de qué capacidad?*

— Contamos con 03 balanzas de 100 toneladas de capacidad cada uno.

— En la central de seguridad tenemos una central de monitoreo, tenemos un sistema de seguridad integrado, y cámaras por muchas partes del puerto.

*¿Es un sistema de seguridad integrado?*

— Sí. Esta es la parte del mantenimiento de nuestras máquinas. Ahí están el área de mantenimiento, tenemos otra máquinas, grúas stacker; barredoras, entre otras máquinas.

*¿Están operativos?*

— Todos están operativos, lo que pasa como son máquinas antiguas tienen que estar permanente con mantenimiento, para tenerlos operativas siempre hay que estar monitoreando.

*¿Cuánto tiempo tienen los equipos?*

— Estas máquinas, bueno tenemos desde 35 a 40 años hasta un año. Recién hemos comprado una, pero comprar es complicado. Esos son tres tanques de alcohol y cada uno con capacidad para un millón y medio de litros y uno de tres, o sea seis millones de litros, más o menos unas cinco mil y picos de toneladas.

*¿Ahí que almacenan?*

— Alcohol etílico. Ese consumen a veces el fin de semana je je je. Se va a Holanda preferentemente a Holanda.

*¿Le podemos tomar fotos?*

— Si no hay problema, no hay secretos

— Ese que ven ahí, es un sistema diseñado para la descarga de clinker. Como ustedes ven tienen muchos aparejos para evitar que el polvo contamine, siempre el polvo está controlado. El clinker es una tierra especial además que tiene capacidad de adherencia para hacer el cemento.

— Este es un almacén de azúcar con capacidad para 60 mil toneladas. El Perú exporta más o menos 10 complejos agroindustriales que son de Chucarape - Arequipa, Paramonga - Lima, San Jacinto Ancash, Casagrande Cartavio, Paramonga, Pomalca, entre otros. Estos son aparejos para descarga, son privados, esto es para embarcar concentrado de cobre.

*¿Y eso quien los hace?*

— Ellos mismos

*¿Es decir les damos nosotros y alquilamos el espacio o este se los cedemos?*

— En este caso ENAPU les da un contacto de acceso que también lo supervisa OSITRAM para que pueda hacer la operación, ósea hay algunas condiciones. Tenemos dos muelles como verán ustedes, pueden atacar cuatro naves.

*¿Cree que nos puede tomar una foto acá abajo?*

— Yo les sugiero que vengan mañana para poderlos guiar y atender.

*¿Los estibadores son tercerizados?*

— No, los estibadores funcionan acá como dos gremios. Ganan acá por destajo, tenemos el rendimiento más alto del Perú, doblamos y triplicamos el rendimiento del Callao. Los rendimientos son muy altos.

*¿Medidos cómo?*

— El rendimiento se mide por cuadrilla-jornada, o sea en cada cuadrilla cada bodega es atendida por una cuadrilla (estibadores). Entonces Callao una jornada son 8 horas, son 3 jornadas al día; y en 8 horas cuanto descargarías en el Callao de 800 a 1200, aquí en 8 horas

cuantos descarga por cuadrilla de 1000 a 2500 entonces, se duplica y triplica; claro eso depende del ciclo de gancho de la rapidez de la grúa.

—Este es un remolcador de la Transoceánica empresa chilena que opera en Perú, este un procesador de Inmarsa que también es una empresa chilena que opera en el Perú.

*¿Esta nave? ¿Cuánto tiempo se queda por acá?*

—Máximo 10 jornadas, significa tres días y una jornada más

*¿Mañana estará?*

— Sí, con seguridad. Aquí trae casi 40 mil toneladas

*¿De dónde viene?*

— De Tong Hai, Corea

*¿Qué es lo que ha traído exactamente?*

— Clinker

*¿Esa nave de allá lo está esperando?*

— No, no ese buque es de combustible.

*¿Esa es de Repsol?*

— Ahí descarga, hay una línea submarina y se va a los tanques.

*¿Es de Repsol o no?*

— No sé si será de Repsol, este es consorcio terminal.

*¿Es de Graña y Montero?*

*¿He visto que hay pesca artesanal?*

— Sí, es semi-industria y artesanal. Nosotros les facilitamos el espacio cuando no hay buques.

—Este es un buque cisterna.

—Eso que esta allá es una draga estacionaria...

*¿Es propiedad de ENAPU?*

— Si, si nosotros tenemos que dragar permanentemente.

— En realidad aquí en ENAPU antes éramos como 400 de personal, ahora somos 30 y tantos nada más.

*Y a que se debió...*

— Antes había jefe para firmar nomas

*Claro ahora cortaron el 90%*

— El 10% quedó, todos los trabajadores son multifuncionales, podemos mandarlos a cualquier lugar, de marinero, de arriero, de electricista, de operador, o sea casi todos son operadores de máquinas.

*¿Acá en este puerto, en los alrededores, algún tipo terminal de almacenamiento?*

— Muchos y todos son amigos.

— De acá del puerto hasta la panamericana están llenos de almacenes, claro hay almacenes autorizados, hay muchas empresas de transporte, esta Ransa, esta TRC, están muchas empresas.

*¿Y que les faltaría para complementar el puerto?*

— Todos son privados pues, hay una competencia sana abierta.

Cuando lo privaticen ya no va ser así...

*¿Agentes de aduanas también?*

— Muchos agentes de Aduanas, gente de estiba, agentes marítimos que compiten.

*Están acá cerca*

— Están acá, los podemos referir para que también aporten como información para ustedes.

*¿Habrá encontrado algún mapa para que nos explique?*

*Nos comentaba el ingeniero que hay una draga que está en mantenimiento, está malograda.*

— La marinero Rivas, está en reparación, pero este mes ya sale.

*¿Quién es el encargado de mandarlo a reparar, el puerto de Salaverry?*

— ENAPU es el encargado, es todo un proceso de autorización que está considerado en el budget, por ejemplo el plan de adquisiciones, se solicita el manejo de presupuesto, la disponibilidad presupuestal, se hace en torno a la norma.

—Este es el canal de ingreso aquí en el puerto, nosotros tenemos acá en el asiento del canal, tenemos una torre.

*¿El faro?*

— Correcto. Tenemos una torre... no figura aquí, se traza una línea imaginaria para que en la noche, visualmente se ve son 2 torres de enfilación se llama, de luz verde... y acá tenemos la boya roja, el límite del canal, la boya verde, entonces son ayudas.

Entonces debe la nave necesariamente entrar y salir por esta parte...

*¿Cómo decía que se llamaba estas luces verdes?*

— De enfilación.

*Ah ok. Es una guía*

— Es una guía visual en la noche y de día es visual, entonces ese es para ayudarse, la noche sobretodo porque de día se puede hacer.

—Existen todas estas ayudas porque en un momento por alguna circunstancia pueden fallar los elementos electrónicos que están usándose para la maniobra, no se usa mucho de eso, se usa en los radares, GPS, hay muchos elementos electrónicos muy avanzados, entonces todas las naves tienen mínimo 2 radares y tiene un GPS de 3 o más satélites o sea son muy precisos...

*Ingeniero ¿la corriente marina va así?*

— Mayormente va de sur a norte.



*La corriente de sur a norte, lo que estamos viendo en este pedacito, la corriente es así, tanto la corriente marina como el viento, de sur a norte.*

— Acá esta la zona donde del arenado

*Este es el rompeola y el molón... ¿Este es el que tiene más de un kilómetro?*

— Si, tiene 1035 exactamente. El ancho del molón es 13 metros 50 y la base son 45 metros.

*¿Y para abrigar al puerto que se tendría que hacer?*

— Si nosotros tenemos que ver hay una medida que son inmediatistas... Podría ser aumentar un rompeolas, para ir cerrando el puerto, como debió haber sido inicialmente. esa es una medida pero que pasa como ustedes habrán visto, el puerto ha quedado pequeño y está invadido por lanchas pesqueras, ahí habrán unas 150 lanchas, en épocas de pesca vienen lanchas de todo el norte, todo el puerto del norte, como 500 lanchas imagínate, entonces ya no se puede operar.

*¿Esta es la zona de lanchas?*

— Sí, todo. Las lanchas invaden todo lamentablemente, hay muchas informalidades... el puerto esta chico, este puerto tiene que crecer.

—Nosotros tenemos cuatro amarraderos, tenemos acá operando un buque de concentrados, entonces uno por incompatibilidad de cargas no podía operar otro buque ahí, por otro lado pues el tema de embarques que tiene impide también poder operar en el otro lado, entonces nos queda el otro muelle. De repente tenemos granos y tenemos fertilizantes y tenemos carbón, ya llegamos a lo común porque el otro va tener que esperar por contaminación, entonces podemos operar ahí operar contenedores menores, no porque no tenemos espacio, nos falta muelles, o sea comercialmente el puerto ya quedo pequeño.

—Ahora si juntamos a esa cantidad, el problema es más grave y si vemos cada vez que están viniendo más cruceros o sea el puerto es pequeñito, o sea un plan de desarrollo se

tiene que considerar de que nosotros en este momento proveemos 3 millones de toneladas de recarga pero que fácilmente podemos nosotros triplicar muy fácilmente... muchos empresarios estamos esperando que se vaya el señor Humala para invertir...

—Solo en cobre nosotros exportamos unas 200 mil toneladas, por ejemplo toneladas métricas anuales, de un potencial de 3 millones...

*¿En esta zona norte?*

—Por eso se desea el muelle de minerales, o sea lo han distorsionado para todo el puerto... entonces si solo tenemos en cuenta eso, ahora viene carbón viene hierro viene la agro industria yo pienso que en el paso de unos 8 años si es que abren los proyectos como debe ser podemos alcanzar unos 8 a 10 millones de toneladas, no podríamos nosotros atenderlos para nada.

*¿Cuál sería la posible solución?*

— Eso es lo que nos preocupa a nosotros, antes los trabajadores se preocupaban y se oponían a la privatización, ahora todos han entendido que el Estado nunca lo va hacer y es necesario, los trabajadores no se oponen, ahora quienes se oponen, son la comunidad empresarial

— Lamentablemente en nuestra patria rigen sobre las soluciones inmediatistas, entonces nuestra patria se ve lo más barato de inmediato no hay un plan de desarrollo sostenido en el tiempo

—El plan de desarrollo del puerto Salaverry esta insertado en el plan de desarrollo nacional que fue hecho en el año 68 creo ha sido “reestructurado” y actualizado en agosto del año 2012. Es algo que no nos sirve a nosotros es algo ilógico no? porque recortar la faja hace rato lo hemos votado por obsoleta y en toda estas cosas no dicen nada sobre la infraestructura, yo tengo varias alternativas, voy a traer para que lo vean... como ustedes comprenden este es un punto importante en el comercio exterior.

—Desde Callao a Paita en más de 1000 km, es el único puerto viable mientras en otros países menos de 100 km hay un puerto seguido y en más de 1000 km esta Salaverry, entonces a raíz de todas estas cosas hemos tenido muchas visitas, uno de ellos era una empresa grande prestigio constructora planificadora constructora proyectista de puertos una es española Berenger. Como ustedes comprenderán yo estoy involucrado en el tema mucho porque es mi tema y tengo que estar investigando también y una de las cosas que vi que su estructura portuaria se asemejaba mucho a la de Gijón España pero salvando la diferencia de Gijón mantienen buques de 14 metros de calado, mucha más esloga hasta de 300 metros y nosotros no, entonces ese día que llegaron estos señores a visitarlo al gerente, no estuvo los atendí yo, entonces comenzamos a conversar, la visita de 10 minutos se prolongó, fue como 3 horas, entonces se fue con el compromiso de hacerme un anteproyecto después de 8 a 9 meses regresó, nos hizo gratis el proyecto, y yo lo he publicado, le pedí permiso también a él, entonces lo he publicado porque es necesario, ahí se está jugando el destino de nuestra patria, entonces yo pienso que allá la gente está pensando cosas chiquititas y acá hay una alternativa, como también estuvo la empresa Acciona es una empresa muy grande, estuvo supervisando el dragado del puerto a la empresa Cuadrilux y también estuvo esta empresa trabajando en el estudio definitivo de la erosión costera del norte del puerto, entonces pude hacerme alguna amistad con ellos y también me han desarrollado otro proyecto alternativo, entonces ahí tenemos un par de proyectos, pero me gusta más el de Berenguer para tenerlo como patrón, puede modificarse puede de repente ser un desarrollo de sur a norte antes que hasta el oeste. Esto no sirve ya, o sea los de la APN porque nos preocupa a nosotros, la iniciativa CTS que era CTS porque ahora es Tramarsa están considerando hacer un dársena que fue sacado, primero se opusieron dijeron que era una locura, por eso quisieron hacer un muelle de minerales, yo no estuve de acuerdo y nadie de la comunidad estuvo de acuerdo, nos iba inhabilitar como muelle, tenía que hacer un muelle específico, entonces quisieron hacerlo acá

dijeron que no era posible dijeron que tenía que hacerlo otro abrigo, etc. Entonces tomaron una parte del proyecto Berenger para modificarlo y hacer un dársena donde entra el agua allí, es como una piscina algo muy bueno y más barato de muelle mucho más barato, es más fácil pura arena no hay roca ni nada, entonces en eso estaba, entonces vino el señor Humala y lo malogró con Conga, entonces ahí se cayó el proyecto, pero quisieron seguir como hay expectativa entonces Tramarsa esta atrás y hay otras empresas que no salen a la palestra pero van a salir en su momento.

—Entonces a este puerto como iba ya diciendo es muy chiquito como lo planteamos, cuando vino el señor Tobareli que es el dueño... a él los asesores le habrían dicho de que si se dragaba el puerto se estabilizaba, nosotros lo cerramos a más o menos 90 días al año por el mar inestable, no tenemos abrigo cualquier anomalía del mar nos afecta, entonces le dijeron que si dragaban bastante podían mayores estabilizar el puerto y dije que no, eso es una locura, no tiene nada que ver la corriente, la dirección de corrientes, si claro tiene que ver cuando hay bajos hay ola y hay corriente más fuerte, pero no en la genialidad, esto es un fenómeno continental, yo con hacer una fosita profunda no lo voy a calmar, me va afectar, lo que tenía que hacerse... además te estaba engañado le digo, discúlpame señor Tobareli pero no le están diciendo la verdad. A usted le están diciendo que hay profundidad de 14 metros, por favor parece y vea por su lado...la costa peruana no es la deseable para los fondos, dice que Dios es peruano, y que nació en Trujillo...

—La corriente peruana la corriente de Humbolt sube por la costa chilena y golpea las costas peruanas del sur, entonces yace esto, en el norte se abre, entonces este es el Perú, acá esta Callao. Las costas peruanas del sur son pocas profundas y rocosas pequeñas playas hermoso puerto de San Nicolas, las costas peruanas del norte son hermosas playas la Chicama la ola más larga del mundo, malos puertos no hay profundidad pues, ustedes son limeños han ido al Silencio?

*Si*

— El Silencio que bonito para los eventos y todo, pero cuando uno va a la playa te jala la ola, es así pues... anda a esta playa entras es una piscina entonces son muy bonitas las playas, allá no puedes nadar porque la ola te impide, acá puedes tirar brazo todo el día.

—Entonces hice la configuración del Perú de la costa peruana, al sur como les digo pequeñas playas no hay peñas pero buenos puertos, al norte con excepción de solo 2 bahías la de Bayovar y Paita que miran al norte o miran al oeste, al menos al norte están protegidas, ni siquiera Chimbote tampoco, a pesar de tener la isla blanca. Bueno y esto le digo porque ahí viene otro tema, dijeron a Salaverry le han puesto lo hicieron por una decisión política porque es un sitio que se arena, si toda la costa peruana es igual; Salaverry fue creado por un estudio que comandó Miguel Grau pero él no lo decidió, sino los hidrógrafos de la época, decidieron hacer el puerto aquí por algo lo dijeron no?, o sea el lugar más apropiado en todas las vicisitudes que habían, algunos dijeron al sur en puerto marino tenemos una orilla hermosa un cerro ahí protegía una bahía hermosa, pero esa bahía hermosa para que ustedes vayan con su familia y sus hijos es muy bonito la playa es inmensa

*Puerto Marín*

— Conoces, si muy bonita... podría ser un puerto ahí?

*No creo ah*

— Correcto, si hay bajos si hay playas, entonces el mar se mese si el rio virú está a la vuelta, ya eso es por un lado, ahora por el norte tenía que ser Huanchaco Puerto Chicama la ola más larga, nosotros estamos en puerto Chicama necesitamos un buque cargando a 1 milla, tocaba fondo a 2 millas... a 4 millas o sea casi 8 km eso significaba que yo tenía que hacer un puerto de 10 km, o sea es ilógico ...

—Yo me fui a un foro que estaba desarrollándose en Piura y estaba el alcalde, conversamos algo y le dije “mira hermano yo creo que tú quieres desarrollar tu puerto

entonces te sugiero que estudies bien el fenómeno de Salaverry para que no tengas el problema” por decirlo menos porque el problema de ellos es más grande... entonces me dijo “no, Salaverry no tiene profundidad, nosotros si tenemos profundidad que desarrollar” entonces le dije “antes de venir al foro he visitado a Eten y he venido después de 5 años y hace 5 años cuando llegue yo me paraba en la vereda y el mar entraba a 100 metros y ahora esta como a 500 metros” así me dice “el mar se está retirando, te estas arenando en forma natural, es un lugar de costas muy bajas, con la gravante la anticiclónica le llega más fuerte a ellos. La corriente de Humbolt como ustedes ven es una corriente, pero ni siquiera es un corriente, un río no es permanente sino va a la izquierda a la derecha igual que la corriente pero aislada a este, pero tenemos de que la corriente del lado continental después del zócalo, o sea son dos corrientes no solo uno... entonces eso hace de que los puertos se arenen y en el caso de Eten era muy difícil, yo le había advertido al alcalde pero gestionaron ante el gobierno regional hicieron el estudio para hacer el puerto Eten que concluyeron lo que les dije acción a justo, este es la costa este es Eten, ellos tenían que hacer una isla artificial para hacer un puerto.

#### *Una isla artificial*

— Prácticamente una isla artificial, un movimiento de tierra acá nomas, quien va a financiar o sea se financian con el mismo movimiento portuario pero para mover qué?

*En este momento el puerto Eten hay alguien de la autoridad portuaria nacional y tengo entendido que algunos compañeros que fueron hacer una visita y de repente su desconocimiento como usted lo ha manifestado le decían que más o menos a 500 metros de la rivera de la playa ya tenía una profundidad más o menos de 14 metros*

—Perfecto que sea 500 metros, entonces yo tengo que llegar con mi muelle a medio kilómetro, pero ojo yo tengo que abrigarlo, como lo hago, de la costa? Difícil, por eso que ellos establecieron una especie de isla.

*Y como lo abrigan, ¿con esa isla?*

— Correcto. Entonces ese más o menos

*Entonces ahí el tema que se podría decir, es que construir esa isla es bastante costoso.*

— Si por un lado, por otro lado el otro proyecto que es el megaproyecto ha sido Lobos.

*¿Dónde es eso?*

— En Chiclayo como alternativa y como el megaproyecto es igualito...

En el Callao si está justificado porque está concentrada la industria en Lima, pero acá?

*Por la cantidad de movimientos*

— Entonces yo le decía, para concluir con esto, nosotros estamos ubicado en la mitad de esta zona por lo tanto tenemos problemas de arenamientos, cuando la costa está más o menos cuando hay erosión y arenamiento interrumpe uno de los dos o sea al anverso quita el arenamiento al sur y la erosión al norte. Sucumbía la economía del puerto de tal manera de que no interesa. Con el traspasar de unos 6000 m<sup>3</sup> a 8000m<sup>3</sup> anuales de tal manera de que ya no interesa que tengamos un plan de 1 km o de 10 km simplemente que la arena fluye ya en la costa, que pasa con el molón, el molón ya comenzó pasar arena hacia el norte también entro por acá pero con la sección misma de la corriente se van estas al mar, solo un porcentaje muy pequeño llegaría, lo mismo sucedería con el molón, se salva el molón y se solución la erosión. Se estableció una dinámica y mucha de esa arena se iría para que se establezca el equilibrio de la costa tendría que desaparecer, entonces vamos a ir fluido, nosotros servimos a más de 1 millón de peruanos y están afectadas 300 familias, ya ustedes tienen la respuesta.

—Pero ahora tiene que haber un estudio, el rendimiento acelerado, yo pienso que puede ser unos 5 millones de dólares.

*¿En otros puertos no hay ninguna ley? ¿cómo se manejan los cruceros, las embarcaciones de pesca artesanales o es historia de todos los puertos*

— Debería existir una terminal de pasajeros, debería existir un muelle exclusivo de minerales un muelle exclusivo de pesca, eso deberían de existir. En nuestra realidad peruana hay muellecitos, en el Perú todos los sectores están divorciados, o sea alguien quiere hacer, pero para hacer esto debo consultar también a salud a agricultura a minería debo consultar de repente ellos tienen grandes proyectos, o sea todos opinen y no vaya ser un proyecto que dejen de lado en un momento algo que se está a una aspiración o algún desarrollo de ese sector.

— ¿Qué pasa? ustedes ven allá el muelle pesquero, entonces veo conocimientos que habían proyectado un muelle pesquero que estaba en puerto Marín que está a 20 km y para nosotros fue una buena noticia porque podía ser alternativa para desahogar a todos los pesqueros de acá, de tal manera que el puerto ya no tuviera tantos problemas y relativamente cerca, entonces nos fuimos a ver y no dimos con la sorpresa de que estaban haciendo un muelle igualito que está ahí igualito pequeñito... ahí está el práctico... entonces que pase...

—Qué bueno que se interesen sobre todo en este puerto que ha estado de latencia muchos años...

—Como ustedes han apreciado esto es un puerto pequeño, nuestra capacidad de muelles es limitada, tenemos que estar peleando por los amarraderos de la carga por el tamaño del buque, la manga...

*¿En qué área es esta?*

— Acá no aparece, estamos fuera... Esta es la rompeolas

—O sea yo voy a salir en una lanchita voy a navegar voy al buque voy a conversar con el capitán le voy a explicar lo que vamos hacer, vamos a venir por este canal de ingreso vamos a dar la vuelta vamos a ingresar por acá y cuando estemos entre estas 2 boyas el buque



está casi parado porque ya no hay forma de pararlo adentro hay agua suficiente, ahí lo tomo los dos remolcadores y lo vamos a traer a este muelle de acá

*Acá el buque se para y deja de operar con sus motores*

— Claro ahí se apaga las maquinas, dentro ya no hay forma de pararlo, no hay espacio ni profundidad

*Acá de ¿qué profundidad estamos hablando?*

— 11 metros más o menos

*¿Y acá?*

— Igual ósea todo esto esta agregado a 11 metros, el canal y todo esta agregado a 11 metros ... acá hay un poco de profundidad 12 tal vez, la figura es que cuando el buque para su máquina, ya queda a merced digamos del clima digamos depende de las condiciones del viento de la corriente, entonces ahí se tranquilizan los amortiguadores para conducirlos, echarlos jalarlos depende del muelle a donde vaya uno, en este caso vamos ir al 1A, ósea este lado el lado sur porque acá está ocupando por el clinker y el otro lado está la draga...

*Y porque ese atraque directo, cual es la diferencia entre ir hasta afuera, tipo de carga?*

— No tanto tipo de carga, si viene de un puerto peruano ya las coordinaciones internas a nivel gobierno son diferentes, ya hasta han sido recepcionado por el programa... ahora si viene de un puerto del exterior tiene que fondear tiene que ser recepcionado tiene que ir aduana

*Los trámites administrativos... ¿qué tiempo demoran?*

— Bueno si las coordinaciones están bien hechas, puede ser 1 hora, a veces yo voy con la misma recepción, espero que terminen de recepcionar, ellos se bajan y yo regreso, es coordinación, todo es coordinación.

*Y cuando es atraque directo ¿cuánto demora?*

— Este ataque maso menos entre 1 y media y 2 horas... o sea los 2 remolcadores se van a ir a las lanchas y yo sigo hacia el buque, levantamos ancla y seguimos, es cuestión de tiempo

*Desde el punto de vista operativo ¿cuál es su labor ahí adentro?*

—El capitán de ese buque es el administrador, digamos es el jefe el gerente, es el responsable, no sé qué bandera será es un pedazo de territorio de su bandera y él es su representante de su gobierno, él tiene toda la potestad, entonces yo converso con él y le explico todo lo que vamos hacer y el... o sea me convierto en su asesor, o sea ese buque tiene un montón de seguros y de allá de todos los seguros que esté ahora ósea para que todos los seguros se activen de cualquier accidente que pueda ver sino está el practico no hay negligencia tampoco puede entrar...

*Y existe, no sé si será usual que el capitán del barco no le haga caso al práctico?*

— Bueno, antiguamente sucedía porque digamos el comercio marítimo era muy incipiente acá pero ya con las normas internacionales hay organismos como la OMI son que dan directivas para todo lo que es adiestramiento de protocolo y desarrollo de maniobras...

*Y cuál es la entidad que a usted le da la autorización del muelle, de decir yo soy práctico, que tiene que hacer usted para mantener ese registro*

— El oficial de marina mercante de la marina de guerra en un tiempo estuvieron juntos y bueno las secuelas fueron mancomunadas pero ya se separaron pero hoy el marino mercante asciende de tercer piloto a segundo piloto a capitán de travesía y cuando llegan a capitán de travesía es que ya es capitán de un buque y tiene experiencia navegando ahí se le permite hacer practico, o sea tiene que cumplir todos esos escalones. Ósea vamos a suponer que en el país hay 1500 capitanes de los cuales 50 nomas son prácticos el resto siguen siendo capitanes pero no tienen esa especialidad, ahora la especialidad que una vez se consigue hay

que mantenerla anualmente tengo que pasar examen médicos cada cierto tiempo hacemos cursos en simuladores, o sea primero son licencias, en mi caso yo ya soy titulado

*¿Y dónde se tituló?*

— Aquí en el Callao

*Y en escuelas se puede decir donde uno va y hace el estudio*

— La escuela te da la aptitud y el título te lo da la dirección general de capitanías

*¿Y ahí algo tiene que ver la organización nacional marítima? La OMI*

— Todo, actualmente está regulado por la OMI y los prácticos tienen adicionalmente una asociación internacional que es la INPA que también da directivas en división con la OMI, ósea todo ya está regulado

*Hoy actualmente ¿cómo ve al puerto Salaverry?*

— Bueno Salaverry para desarrollos, gracias a Dios a Salaverry lo conozco desde el año 81', las profundidades han mejorado, el puerto en sí no ha mejorado mucho, se ha estancado le falta un monto de cosas, hay varios planes de desarrollo hay que estudiar y evaluar, inclusive hay proyectos como hacer acá en la parte interior un muelle para minerales, o sea proyección de desarrollo tiene, lo que hay que ver ósea es inversión el Estado no lo va hacer.

*Ya sería participe de una empresa*

— Si en el Callao tenemos unos operadores portuarios que tiene mucha experiencia porque no podemos hacer lo mismo

*La zona donde dice y la demanda lo justifica*

— Casi el 50% de la carga que sale de acá se va para el Callao

*¿A un futuro como lo ve?*

— Concesionado... el negocio portuario es exactamente rentable, hay que invertir para ganar... sabes que lo que aspiramos nosotros que invierta en su plan desarrollo para un

futuro bueno... este puerto tiene un pequeño problema aparte del arenamiento que está contaminado, si bien es cierto su profundidad permite el trabajo portuario, pero en condiciones de fuerte corriente de todas maneras hay que cerrar...

—Aquí trabajan casi todos los ministerios defensa salud ministerio de agricultura finanzas economía, todos sus representantes y me había quedado el muelle no?

—Entonces estábamos en el muelle y nos fuimos a ver y justo estaba secretario de pesquería de producción, vino por acá pero se le invito a otro entonces aproveche para decirle que debían mejorar eso para que nos ayuda porque el puente estaba bien faltaba la costa, pero la zona operativa debían ampliarla de tal manera que permita atraque de lanchas no?

— La APN no ha hecho un estudio correcto, en nuestra patria se necesita un puerto que responda a las necesidades de comercio exterior futuras, quieren ahorita concesionar para ver el tema de ahora, eso no. Tiene que ver un horizonte de unos 30 a 50 años, entonces eso es lo que nos preocupa a nosotros, o sea a mi especialmente y algunos compañeros que están interesados....

*Lo que pasa no hay comunicación entre las regiones tampoco, se manejan muy individualmente*

— Por favor para mi es lo peor que puede haber pasado, las famosas regiones porque tenemos una burocracia, ahora con las regiones se han multiplicado, es una burocracia inmensa, por ejemplo digo Salaverry es un pueblo pequeño, la empresa donde exporta es una empresa maso menos grande, aquí en el terminal nosotros lo manejamos 38 o 39 trabajadores, ese municipio tan pequeño con tan pequeños recursos tiene como 200 trabajadores y la mayoría son gente administrativa, ese es el manejo que se hace en casi todos los municipios y las regiones, o sea gasto corriente gasto que no propicia el desarrollo...

—Ahora aquí nosotros estamos convencidos que debe existir una inversión que no lo va hacer el Estado, estamos convencidos que debe haber una inversión extranjera pero bajo un esquema de desarrollo no?

*Me imagino que también están en el caso por ejemplo de alguna emergencia la policía y los bomberos.*

— Todos los planes que tenemos, están involucrados la capitanía y los bomberos  
*Y el sistema de emergencia en el caso por ejemplo en caso que requieran a los bomberos o el mismo puerto tiene un sistema de seguridad...*

— Nosotros somos un puerto certificado del mundo por la OMI pero tenemos las auditorias internacionales y nosotros tenemos que estar en esos estándares

*¿Qué pasa si hay un incendio acá ahora en una embarcación?*

— Tenemos un plan de contingencia, también para droga, para delincuencia, para terrorismo, entre otros.

*¿Cómo hacen, por ejemplo, para terrorismo?*

—Tenemos planes de contingencia para todos, inmediatamente se activa pues, o sea se activa ese plan inmediatamente se comunica a la policía, ya hemos hecho los ejercicios anualmente, todo tenemos un comité multisectorial.

*Por curiosidad ¿han tenido algún atentado terrorista?*

— Gracias a Dios que no, te cuento algo en todos los puertos americanos y europeos que conllevan naves peruanas figuran alguna vez alguna referentemente como Callao los puertos peruanos en emisión de drogas puertos emisores de droga hasta ahora Salaverry esta virgen nos los dijo acá la DEA, vienen el FBI y la DEA. Yo soy oficial de protección de paso también o sea tengo que ver esta situación

*¿Y qué indicadores manejan? por ejemplo todos los estándares que nos cuenta, tienen diferentes indicadores que tienen horas hombres sin accidentes*

— Se ha malogrado ahora un indicador, ya que se ha muerto una persona hace poco, pero como les dije en la audiencia que hubo anteayer en la capitanía, habían venido el perito del asesor de la marina de naval, los asesores de todas las empresas y se vio en audiencia, entonces yo le digo mire “hace muchos años murió del mismo modo el capitán de aduanas, le cayó una bolsa, lo mató y destrozó, años después sucede lo mismo a un capitán le rompe las piernas posteriormente, con esto quiero decirle que en el puerto no ocurre accidentes pero cuando ocurren son graves o fatales, o sea la gente está calificada para hacer esos trabajos, o sea no ha sido gente de visita, han sido gente calificada pero un descuido pasan estos accidentes.

*En cuanto a las políticas los procedimientos que se siguen acá considera usted que son los más adecuados o hay que mejorarlos*

— Nosotros estamos en estándares internacionales; sin embargo hay que mejorar todos los días por supuesto, yo pensé que pintarlo amarillo sería mejor, mañana ya no me gustó, o sea tengo que mejorar todos los días la ingeniería industrial es eso, todos dicen que ingeniería industrial son los malos porque tienen que producir más ... entonces hay que mejorarlo sí. No debe ser estático

*En cuanto al control de los activos por ejemplo se sigue un tipo de política de mantenimiento otros están inservibles*

— Ahorita justamente tienen que remontarse muchos, que pasa cuando estaba en un proceso de organización porque estaba ... no sé si a propósito se ha escuchado esto, o sea quería favorecerse a los amigos los políticos, el terminal casi fue concesionado por otro valor hace varios años atrás en el gobierno de Fujimori por 1 millón 200 mil dólares, Carranza con cinco vehículos o seis carros, hasta los 700 que tienen superan el valor, ósea entonces como iba ser concesionado, nosotros como empresa como ENAPU no íbamos a invertir podía hacerlo el usuario y nos hemos atrasado 20 años.

*Del 90'... ya tenemos 25 años*

— Imagínate, entonces decía no debe invertirse, entonces el año pasado y este año hemos comenzado, primero fue un escándalo y después me dan la razón, entonces eso también hay que votar la chatarra o sea sacar todo lo que no sirve, ampliar y mejorar.

*Es una política establecida o ley*

— Claro, lo que pasa como vuelvo a decir no se quería tocar nada, entonces ya nosotros hemos tratado de sacar poco a poco.

Y en cuanto a tecnología ingeniero, el puerto nos gustaría que nos comente un poco que tecnología usa para toda la operación

— En el puerto se hacen muchas operaciones, servicios de recarga servicios a la nave, entonces lo que se refiere a la carga que es lo que más compete al servicio exterior nosotros estamos conectados con el sistema aduanas, así que hacemos todos los tele despachos, en eso estamos, no hay problema como se dice.

— En caso de los servicios marítimos tenemos una interconexión vía radio, tenemos también momentos de ataque de esa cuestión y tenemos también teléfonos tenemos RPC.

*¿En comparación con otros puertos estamos desfasados?*

— Desfasados, porque debería haber un control de tráfico marítimo por ejemplo, que no estaría a cargo el puerto sino de la autoridad marítima o de la autoridad portuaria, pero no hay.

*¿También por el mismo motivo anterior?*

— Creo que porque hay descuido del gobierno porque carambas, por ejemplo debería ver acá, por lo menos dos patrulleros bien calificadas para poder hacer intervenciones. Hay una unidad viejita hasta el carro que se malogra y cosas así.

*¿Y eso pertenece al gobierno regional?*

— No, al gobierno central.

*En el caso de productividad y generalmente hoy en día está muy al margen de repente rediseñar las labores que hacen el personal, revisarlos con el fin de ir de repente optimizando inclusive llegar de repente hasta sistematizar algunas labores, el puerto en ese sentido ejecuta estas acciones.*

— En el puerto trabajaban casi 400 personas, ahora solo somos 38, eso queda una idea de cómo se ha sistematizado todo, creo que ahora más bien se redujo mucho ya, entonces se necesita un poco más. Pasa que esta amplió el sector portuario, o sea se necesita personal.

*O sea estamos frente trabajando con menos personal de lo que es necesario y en cuanto a la operatividad de puerto a la capacidad de producción por ejemplo hay empresas que generalmente dicen estoy actuando...*

*Le decía algunas empresas por ejemplo trabajan a su capacidad máxima de operación, hay otras que de repente ya les queda chico el día y tienen que ampliar de repente con gente o con equipos o hay otras que no de repente tienen capacidad ociosa.*

— Las empresas que sirven al puerto

*Del puerto en general, el puerto por ejemplo tiene la capacidad de atender a 10 naves por día por ejemplo y atendemos a 2 o a 12 de repente*

— Lo que pasa es eso, aquí casi todos los servicios están privados, entonces hay muchas empresas privadas que compiten pero la principales son Tramarsa, Cosmos, Iturri, entre otros, ... entonces si están saturados los servicios se prestan, no, porque nosotros atendemos 250 naves anuales, si entonces son 20 naves o sea no hay todavía congestión digamos, de repente eventualmente algún día que hayan reunido para ser atendidas si es difícil, una vez tuvimos 11 naves como la atención fue bastante rápido...

*En cuanto a los estándares de trabajo, todos estos estándares lo define ENAPU?*

— Si están en escala un estándar de descarga es un promedio para poder concertar una operación, yo si voy a dejar una descarga en Callao tiene que decirle más o menos que tiempo



voy a estar con el buque, entonces los estándares de rendimiento que tiene que a la final va hacer costo, entonces en esa parten nosotros estamos bien como le dije, ahora los estándares de rendimiento en el trabajo establecen la rapidez por la forma efectiva que es distinta abajo, es al destajo de los estibadores, ahora muchos tienen que ver así la modalidad de la nave porque tiene grúas, el ciclo de ancho es muy rápido en cambio otras, una nave antigua de repente es muy lenta. Cuando yo voy a traer un producto por eso no puedo fletar una nave barata, tengo que ver su capacidad de almacenamiento, de embarque, descarga...

*Acá generalmente se utiliza los ganchos de las naves, ¿no?*

— Es una terminología internacional, el ciclo gancho significa la rapidez de la grúa

*Acá la mayoría de naves que vienen usan su grúa integrada*

— Obligado tiene que ser la cosa

*¿Y por qué no tiene Salaverry?*

— No todavía, hay algunos puertos europeos y americanos donde hay solventes con mucha potencia, pero en el Perú en América casi no existen, o sea todo se descarga con jaibas en caso de granos ... ahora contenedores ahí si necesitan uno o de repente una carga especializada

*¿Pero cuando hay contenedores como lo hacen?*

— Bueno te cuento, si tu lees ahí el plan de desarrollo portuario nacional vas a confrontar con una sorpresa que el más alto rendimiento lo tenía Salaverry antes de establecer las grúas a nivel nacional; se movía bastante rápido los contenedores tanto para descarga como para embarque, entonces ya se había especializado un poco, pero lamentablemente Maersk se fue ...

*Fue el tema del oleaje ¿no?*

— No le afectó mucho a Maersk, en los cinco años que estuvo operando solo canceló una sola vez

*¿Y cuál fue el motivo entonces?*

— Te acuerdas del año 2007, la crisis del mundo

*Ah sí...*

— Hubo una reingeniería a nivel mundial, más o menos 3500 trabajadores de Maersk se fueron a la calle, funcionarios, Maersk es la empresa contenera más grande del mundo, pero su centro operaciones no estaba en Dinamarca, su centro de operaciones estaban en Hong Kong...

*En cuanto a las instalaciones, equipos, máquinas, almacenes ¿cómo considera usted, como estamos en estándar medio, bajo, alto?*

— Bueno creo que tenemos almacenes de todo, no los usamos mucho... vamos a reparar pero para almacenar ahí no hace falta más que traer, ahora el de azúcar también no tiene problema, está en un área relativamente pequeño 7200 m<sup>2</sup> se puede almacenar 60 mil toneladas, el sistema no lo permite

*Y este almacén ¿de cuánto es?*

— Este es de 2250 cada uno, casi 4500 entre los 2, entonces acá tenemos un área para contenedores de 10 mil

*¿Y los almacenes de etanol?*

— Dos de medio y uno de tres, o sea 6 millones de litros ósea unas 5 mil toneladas

*¿Es suficiente?*

— Es privado es del grupo Gloria, es una inversión privada

*¿En caso de minerales?*

— No sería conveniente

*Tienen que ser privados*

— No afuera, tiene que ser herméticos así como lo tiene Golfields, pero la maquinaria si está desfasada no se ha renovado maquinaria apenas hemos comprado una

*¿Con que contamos como para recibir una carga?*

— Que podemos dar respuesta, si podemos dar respuesta pero no es lo ideal.

*Son equipos bastante desfasados*

— Si la empresa fuera bien administrada, en el sentido de la inversión, entonces deberíamos tener un equipo de 2 o 3 años de antigüedad, ya tenemos más de 40 años de antigüedad la mayor parte

*Tiene que ser renovado de todas maneras...*

— Como la mayor parte de cargas nuestras son, son directas entonces no se nota pero si fueran indirectas si se notaran

*¿Cuál es la diferencia?*

— O sea si yo soy exportador preferiría de que de mi almacén o mi fábrica se vaya de frente al buque no me conviene que se vaya a un almacén privado o si es el puerto, no me conviene porque voy a tener mala manipulación etc. entonces yo prefiero descarga directa. Ósea lo que está pasando ahorita está viniendo esta carga de frente a su almacén de importación

*Una descarga directa en este caso*

— Correcto. En cambio el azúcar es carga indirecta, porque como el alcohol si es conveniente una cantidad bastante alta, 25 mil toneladas para llenar el buque, ahí sí conviene almacenarlo, lo mismo que el alcohol, el alcohol necesita por lo menos unas 4 mil toneladas

*¿Y el alcohol como lo cargan hacia el buque?*

— Tiene tuberías van al muelle 2, puede ser en el 2ª o 2B.

*¿Y el azúcar?*

— El azúcar, es un piso de cemento y a ese piso se le echa cal y si ustedes van ahí van a ver que no hay mosca, ni cucaracha, ni hormigas nada... forma una sustancia que lo inhibe,

lo protege, entonces que se hace el muelle está limpio, se le baldea el muelle y se establece una zona de exclusión, se le echa cal y como una extensión del almacén se va al muelle

*¿Esa es la manera óptima?*

— No, cuando nosotros embarcamos la faja el buque estaba 8 días, ahora esta solo días, las jaibas son de 15 toneladas.

*¿Y en cuanto a la distribución de los almacenes, están bien?*

— Para lo que tenemos de movimiento está bien pero para una visión futura tiene que modificarse

*¿Tiene que modificarse o reubicarse?*

— Así es reubicarse

*De repente en capacidad también crecer de acuerdo a la demanda que se proyecte*

— El puerto va crecer de acuerdo a las necesidades del comercio y la industria de la región, o sea yo no puedo proyectar un puerto grandote de repente para proveer pescado un puerto pesquero cuando hay tan poca pesca no?

*La teoría Ingeniero es un poco que nos dice que los puertos deberían estar interconectados tanto con vías terrestres, aéreas y también ferrovías. En el caso de este puerto vemos que si esta interconectado por la vía aérea no? al llegar acá hasta el aeropuerto, evita miento a las vías terrestres o por la panamericana si esta pero creo que falta interconectar al departamento de San Martin que es una zona de influencia para el puerto, como usted decía hasta Huamachuco la carretera estaba bien y usted hablaba de una ferrovía, esta ferrovía tendría que cruzar por San Martin hacia la selva y llegar a Brasil*

— Acá todos los brasileños, ellos lo ven a Salaverry mejor que los peruanos, lo tienen como un punto de estrategia.

*Para ellos es mejor salir por Paita*

— Si quieres ir a Huánuco o a Pucallpa por donde tendría que irme

*Ir a Lima entrar por la carretera...*

— Sobre los ferrocarriles, suceden actos para mí negativos, Salaverry estaba conectada con todo el valle Chicama hasta casi llegar a Cajamarca por vía férrea... pero era un puerto azucarero en ese momento, y entraron a tallar una empresa americana de transporte para el azúcar y qué hicieron?, quitaron la vía férrea... siendo la vía férrea un transporte sumamente barato y masivo...

*Nuestros competidores son acá Callao y Paita, ¿no?*

— Hay un grupo hindú que está en Chimbote, yo sé que está caminando fuerte, va a ser competidor también Chimbote. Una empresa grande va a invertir seguramente. Acá por ejemplo nosotros esta licitación, es un comienzo nada más, como ya inició el proceso en el mes de enero yo me voy a encargar de difundir esta situación a las empresas que un día estuvieron acá sentadas, que veían que el desarrollo no sería de 300 millones sino de 1200 millones, yo estoy hablando de 1200 millones de un puerto hecho completamente, pero esta inversión deberá ser por fases.