UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Los Factores que permitieron el incremento de la competitividad del Terminal
Portuario del Callao después de la concesión a DP World y APM Terminals
durante los años 2014 al 2018

TESIS

Para optar el título profesional de: Licenciado en Negocios Internacionales

AUTOR(ES)

Seminario Rodríguez, Carmen Elena (0000-0003-1685-8012)

Vergara Delgado, Farah Allison (0000-0001-5546-3799)

ASESOR DE TESIS

Cáceres Martínez, Otto Guillermo (0000-0002-3989-5759)

Lima, 22 de febrero de 2019

DEDICATORIA

Dedico todo el esfuerzo reflejado en el presente trabajo a Dios, por haberme dado la vida y la oportunidad de estudiar; a mi padre que desde el cielo me guía, a mi adorada madre por haberme dado su apoyo incansable e incondicional en todo momento, a mis hermanos, a mi sobrina, a todos mis profesores y amigos que colaboraron con sus aportaciones, por los consejos y la compañía durante todo el tiempo de estudios.

Carmen Elena Seminario Rodríguez

A mi madre Ada Delgado.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, por la motivación constante de perseverancia para salir adelante y su amor.

Farah Allison Vergara Delgado

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestros padres por habernos puesto su confianza en nosotras, a nuestros hermanos que comprendieron y nos apoyaron en esta ardua tarea, de igual forma a nuestro asesor por habernos facilitado su tiempo, sus consejos y alcances para el desarrollo de la presente tesis. Agradecemos a toda la plana docente que nos guiaron y nos enseñaron desde el primer ciclo hasta el último en nuestra carrera universitaria; y también un respetuoso agradecimiento a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por habernos dado toda la infraestructura, la metodología de enseñanza, y herramientas, para lograr ser un gran profesional y haber pertenecido al mejor grupo estudiantil en nuestro país.

A nuestros amigos y compañeros por el apoyo brindado, por confiar en nosotras y por estar dispuestos a colaborar con el presente trabajo de investigación.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar los Factores que permitieron el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao después de la concesión a DP World y APM Terminals durante los años 2014 al 2018. Para ello en el Capítulo I se mostrarán los antecedentes de la concesión y los cambios en la legislación aduanera, tratados de promoción comercial, sumado a la teoría sobre competitividad y competitividad portuaria. En el capítulo II se muestra el tipo de investigación a realizarse, el problema identificado, las herramientas e instrumentos de investigación, así como la descripción de los segmentos de estudio y los factores de competitividad a investigar. En el Capítulo III basados en la investigación realizada, se presentará el análisis de la información, mostrando las diversas opiniones de los segmentos entrevistados, y así poder determinar cuáles fueron los factores de competitividad que determinaron el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao o en su defecto, conocer por qué no fueron determinantes. En el Capítulo IV se discutirá la información encontrada, la cual es el reflejo de la realidad actual del Terminal Portuario, para luego ser contrastada con la teoría sobre competitividad portuaria. De esa manera poder conocer, dentro del ámbito nacional, si se cumple lo estipulado por los expertos en competitividad.

Palabras clave: Competitividad portuaria; Concesión; Puerto; Administrador portuario.

The Factors that allowed the increase of the competitiveness of the Port Terminal of Callao after the concession to DP World and APM Terminals during the year 2014 to 2018

ABSTRACT

The main objective of this paper is to analyze the Factors that allowed the competitiveness of the Port Terminal of Callao to increase after the concession to DP World and APM Terminals during the year 2014 to 2018. For this purpose, Chapter I will show the background of the concession and the changes in the customs legislation, treaties of commercial promotion, added to the theory on competitiveness and port competitiveness. Chapter II shows the type of research to be carried out, the problem identified, the research tools and instruments, as well as the description of the study segments and the competitiveness factors to be investigated. In Chapter III based on the research carried out, the analysis of the information will be presented; showing the diverse opinions of the segments interviewed, and thus be able to determine which were the factors of competitiveness that determined the increase of competitiveness of the Port Terminal of Callao or failing that, knowing why they were not determinative. In Chapter IV the information found will be discussed, which is a reflection of the current reality of the Port Terminal, to be later contrasted with the theory of port competitiveness. In this way, to be able to know, within the national scope, if the stipulations of the competitiveness experts are met.

Keywords: Port competitiveness; Concession; Port; Port administrator.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
RESUMEN	III
ABSTRACT	IV
TABLA DE CONTENIDOS.....	V
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	2
1.1 ANTECEDENTES	2
1.2 BASE TEÓRICA	12
1.2.1 Competitividad	15
1.2.2 Estado	21
1.2.3 Globalización.....	24
1.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	33
1.3.1 Atrake	33
1.3.2 Practicaje	33
1.3.3 FCL	34
1.3.4 Almacenaje	34
1.3.5 Sobreestadía.....	34
1.3.6 Contenedor.....	34
1.3.7 Transporte Marítimo.....	34
1.3.8 TEU.....	35
1.3.9 Intermodal.....	35
1.3.10 Multimodal.....	35
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	36

2.1	PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	36
2.1.1	Propósito de la investigación	37
2.1.2	Tipo de investigación	37
2.1.3	Preguntas de investigación	37
2.2	CONTEXTO.....	38
2.3	MUESTRA O PARTICIPANTES.....	38
2.4	DISEÑO O ABORDAJE PRINCIPAL	39
2.4.1	Identificación de la estructura de la entrevista	39
2.4.2	Guía de preguntas	39
2.4.3	Segmentos.....	39
2.4.4	Categoría.....	40
2.4.5	El instrumento de investigación	40
2.5	PROCEDIMIENTOS	41
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE DATOS Y/O RESULTADOS		43
3.1	SEGMENTO 1: SECTOR PORTUARIO (GERENTE GENERALES Y/O GERENTE DE LÍNEA DE EMPRESAS OPERADORAS PORTUARIAS: ENAPU, DP WORLD Y APM TERMINALS). ...	43
3.2	SEGMENTO 2: SECTOR PÚBLICO (GERENTES, JEFES O REPRESENTANTES DE ORGANISMOS PÚBLICOS: SUNAT-ADUANAS).....	45
3.3	SEGMENTO 3: EMPRESA PRIVADA (GERENTES, JEFES O REPRESENTANTES DE EMPRESAS DE SERVICIOS PORTUARIOS, NAVIERAS, ALMACÉN EXTRA PORTUARIO, AGENTE MARÍTIMO, IMPORTADOR, EXPORTADOR, AGENTE DE ADUANAS, AGENTE DE CARGA)...	48
CAPÍTULO 4: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		54
4.1	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	54
4.2	HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	60
4.3	BARRERAS DE LA INVESTIGACIÓN	60
4.4	BRECHAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
CONCLUSIONES		62
RECOMENDACIONES		65
[REFERENCIAS].....		66
[ANEXOS].....		71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Valoración Global de los servicios portuarios	6
Tabla 2: Primeros 24 puertos de América Latina	7
Tabla 3: Evolución del tráfico de carga contenedorizada.....	8
Tabla 4: Antigüedad de las instalaciones portuarias	9
Tabla 5: Costos Promedio del usuario final.....	10
Tabla 6: Evolución del Índice de competitividad global.....	13
Tabla 7: Evolución del Movimiento de Contenedores en el Puerto Del Callao (en TEU'S)	14

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Factores que motivaron la concesión del Terminal Portuario del Callao	3
Figura 2: Cambios regulatorios 1	12
Figura 3: Cambios regulatorios 2	12
Figura 4: 12 Pilares del Índice de Competitividad Global	13
Figura 5: Comercio Exterior Peruano 2005-2018	14
Figura 6: Determinantes de la Ventaja Competitiva, de Michael Porter.....	16
Figura 7: Evolución de la Competitividad.....	21
Figura 8: Modelo de Gestión portuaria.....	28
Figura 9: Principales servicios portuarios	30
Figura 10: Operaciones Portuarias	31

INTRODUCCIÓN

Revisando información histórica antes de ser concesionado el Terminal Portuario del Callao (TPC) se tiene que en el año 2009 tenía un movimiento de 626,800 TEU's, ubicándose en el puesto 11, según el Ranking Top 20 puertos de América Latina y el Caribe. En el año 2017, el TPC se encontraba en el puesto 6 con un movimiento de 2'250,224 TEU's. Pero, lo que no muestran las cifras es qué factores de la competitividad fueron los que motivaron dicho incremento. Por ello, la presente investigación tiene como objetivo analizar Los factores que permitieron el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao, después de la concesión a DP World y APM Terminals durante los años 2014 al 2018.

Para ello, se muestran previamente los factores que motivaron al Estado Peruano a concesionar el Terminal Portuario del Callao, hasta después de la concesión, vistos desde la percepción de los representantes de los tres segmentos elegidos: sector portuario, sector público y sector privado. De esta manera, se podrá conocer cómo la concesión ha influido en la competitividad del primer puerto.

El presente trabajo está dirigido para aquellos actores involucrados en la mejora de la competitividad del Terminal Portuario del Callao, como son ENAPU, DP World y APM Terminals, SUNAT-ADUANAS, APN, y las empresas del sector privado como lo son empresas de servicios portuarios, navieras, almacenes extraportuarios, agentes marítimos, importadores, exportadores, agentes de aduanas, agentes de cargas.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

De acuerdo a Guibert, Y., Cruz, M., & Figueroa, M. (2015) en su estudio “La Modernización del puerto del Callao: La respuesta del Estado a la ola exportadora 2004-2011”, menciona que la concesión del puerto del Callao se debió a factores externos como el incremento del precio de materias primas a nivel internacional, la apertura comercial del Perú y a factores internos como la demanda de empresarios por inversión en infraestructura y a la decisión política de los gobernantes de entonces por mejorar la infraestructura portuaria. Este proceso de modernización tuvo como objetivo elevar la competitividad del comercio exterior para aprovechar los factores antes mencionados. Este estudio afirma que “En términos de instalaciones, según el Reporte Global de Competitividad 2008-2009 del World Economic Forum, el Perú presentaba un puntaje de 2,3 sobre un máximo de 7, que lo ubicaba en el puesto 127 de 134 países. Aunque la gran mayoría de países de la región presentaba una situación similar por debajo del puntaje promedio (4,1), Chile ocupa el puesto 37 con un puntaje de 4,9 sobre 7”. (Guibert, Y., Cruz, M., & Figueroa, M. 2015).

Figura 1: Factores que motivaron la concesión del Terminal Portuario del Callao

Fuente: (Guibert, Y., Cruz, M., & Figueroa, M. 2015) Elaboración Propia

De acuerdo al Eco. Páucar Llanos, Paul (2004), en su estudio basado en el Análisis de los factores que inciden en la competitividad del Muelle Norte del Puerto del Callao, año 2012, concluyó la relación que entre los factores: Marco Jurídico, Infraestructura, credibilidad para las Inversiones, Políticas por parte de las autoridades y Capacitación al personal frente a la competitividad del Muelle Norte del puerto, es directa, debido a que a la medida en que se incrementa la mejora de los factores, aumenta el nivel de competitividad del Muelle Norte del puerto del Callao.

En septiembre del año 1990, luego de ser elegido como presidente, Alberto Fujimori optó por iniciar un proceso de liberalización del comercio exterior peruano, caracterizado hasta ese entonces por imponer impuestos y tasas altas a los productos importados. Se realizaron rebajas a los derechos Ad-Valorem CIF y se estableció un arancel del 15% Ad-Valorem CIF para casi todas las subpartidas nacionales, a excepción de un grupo de subpartidas cuyo arancel fue de 25%. Posteriormente, en el año 1997, estas partidas fueron reducidas a 12% y 20% respectivamente. Este proceso de apertura comercial se realizó de dos formas, la

primera apertura comercial fue unilateral, caracterizada por eliminar las barreras y obstáculos al comercio internacional mediante el Decreto Legislativo N° 668 Ley Marco del Comercio Exterior, 1992. De esta manera, eliminaron todo tipo de restricciones administrativas en las importaciones y exportaciones, y así como se estableció una tasa arancelaria única a la mayor parte de partidas arancelarias. La segunda forma de apertura comercial fue la liberalización preferencial, lo que desembocó en la firma de acuerdos comerciales bilaterales con países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y de la Asociación Latinoamericana de Integración Económica (ALADI). En base a ello el Perú estableció de manera progresiva preferencias arancelarias con otros países. Es así que, en el año 1992, firmó acuerdos comerciales con Colombia, Venezuela, Bolivia y Ecuador. (Aguilar, A. 2002).

En el año 2002, se promulgó la Ley N° 27658 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado que, debido a la voluntad política del presidente de entonces, Alejandro Toledo, sentó la base legal para la modernización del estado, con el fin de mejorar la gestión pública, así como optimizar el uso de recursos públicos. De esta manera, se aplicaron técnicas del sector privado al sector público que permitieron elevar la eficiencia de las instituciones públicas, y pudieran éstas adecuarse a las nuevas exigencias, no solo las del ciudadano, sino las exigencias requeridas por la empresa privada que requería menores tiempos y costos para ser más competitivas. (Congreso de la República, 2002).

En el año 2003, se publicó la Ley N° 27943 Ley del Sistema Portuario Nacional, que buscaba modernizar el sistema portuario nacional, buscaba cambiar la situación de los terminales portuarios a nivel nacional, los cuales contaban con instalaciones de más de 40 años de antigüedad, carencia de grúas pórtico, lo que generaba sobrecostos e ineficiencia en la cadena logística portuaria, bajo nivel de competitividad comparado con otros terminales de la región, y debido a estas razones se desincentivaba la inversión privada.

El objetivo era lograr que los puertos faciliten el comercio exterior. Para ello era indispensable realizar reformas que permitieran lo siguiente:

- a. Fomentar la competitividad de los servicios portuarios y la promoción del comercio.
- b. Integrar los puertos al sistema de transporte nacional y a la cadena logística internacional.
- c. Promover la competitividad internacional del Sistema Portuario Nacional.
- d. Fomentar el desarrollo de la intermodalidad.
- e. Promover la inversión en el Sistema Portuario Nacional.
- f. Fomentar las actividades para dar valor agregado a los servicios portuarios.

(Boyle, Frank. 2009).

En el año 2003, los puertos de América del Sur enfrentaban desafíos debido al incremento del comercio de mercancía a nivel mundial, a la competencia inter e intra portuaria, donde los clientes (navieras o cargadores) no están satisfechos con el servicio recibido, pueden optar por ir a otro puerto cercano, o a otro terminal dentro del mismo puerto. Por lo tanto, es de vital importancia que los puertos cuenten con la infraestructura y equipamientos necesarios para ser competitivos y poder brindar un servicio portuario que satisfaga las expectativas de los clientes. Para ser competitivo es necesario tener en cuenta los factores de competitividad que pueden ser exógenos como la localización del puerto, que influye en la demanda debido a la cercanía o lejanía de las principales rutas marítimas y endógenos como el precio y la calidad de los servicios portuarios, la flexibilidad y capacidad de gestión del responsable del puerto. No obstante, los puertos de América Latina se encuentran entre los más ineficientes del mundo.

Existen 16 puertos en la costa del pacifico, de los cuales solo 5 son los más importantes, de Norte Sur: Buenaventura, Guayaquil, Callao, Valparaíso, San Antonio. La competencia en los puertos en América del Sur es baja debido a las distancias que existen entre los puertos, exceptuando a los 2 últimos. (Universidad de Valencia, 2003).

Tabla 1: Valoración Global de los servicios portuarios

Tabla 178: Valoración global de los servicios portuarios (i): Países de la CAN

	Arica	Matarani	Manta	Pto Cabello	Callao	Guayaquil	Buenaventura	Cartagena
Coste	3,8	6,3	6,5	4,2	5,0	4,1	6,0	5,9
Rapidez	4,3	6,3	6,5	4,3	4,6	5,3	6,1	6,2
Fiabilidad	6,3	6,3	6,3	5,2	4,7	5,1	6,2	6,7
Seguridad	5,7	6,7	6,3	3,7	4,9	5,0	6,2	6,8
NOTA GLOBAL	5,0	6,4	6,4	4,3	4,8	4,9	6,1	6,4

Fuente: (Universidad de Valencia, 2003).

Comparado con los puertos de la región, el puerto del Callao se ubica en penúltimo lugar de 5 puertos, con una nota global de 4.8.

La Unidad de Servicios de Infraestructura de CEPAL elabora cada año un ranking que muestra el detalle de los movimientos de carga en contenedores de 120 puertos de la región en base a la información recopilada directamente de las autoridades portuarias y operadores de los terminales marítimos. Actualmente, según estadísticas, el Puerto del Callao cuenta con un movimiento de 2.250.224 millones de TEU's y podemos considerar que tiene como competencia a demás puertos, tenemos por el norte al Puerto de Cartagena en Colombia con un movimiento de 2.678.005 millones de TEU's y el puerto de Guayaquil en Ecuador con un movimiento de 1.871.591 millones de TEU's al año 2017. Los factores que benefician a ambos puertos son por su ubicación estratégica y geográfica, así como los sistemas e infraestructura desarrollados en los vecinos puertos.

Tabla 2: Primeros 24 puertos de América Latina

Cuadro 3
PRIMEROS 24 PUERTOS DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2003
(En TEU)

Posición	Puerto	2003
1	San Juan	1 665 765
2	Santos	1 560 963
3	Colón ^a	1 512 365
4	Kingston	1 137 798
5	Freeport	1 057 879
6	Buenos Aires	897 123
7	Manzanillo	707 404
8	El Callao	627 902
9	Limón-Moin	611 984
10	Veracruz	571 765
11	Río Grande	541 250
12	San Antonio	524 376
13	Cartagena	573 477
14	Guayaquil	468 599
15	Itajaí	466 771
16	Balboa	457 134
17	Puerto Cortés	399 612
18	Río Haina	395 664
19	Puerto Cabello	380 039
20	Montevideo	333 871
21	Puerto España	342 000
22	Valparaíso	319 368
23	Paranáguá	309 931
24	Sao Francisco do Sul	281 887

Fuente: CEPAL, "Perfil Marítimo", portal electrónico, 2004c (www.eclac.cl/transporte/perfil/).

^a Colón Container, Puerto Colón, Manzanillo International Terminals (MIT).

Fuente: (Sánchez, R. J. (2004).

De acuerdo a CEPAL, el puerto del Callao se encontraba en el año 2003 en octavo lugar entre 24 puertos, tomando en consideración las TEU's.

En el año 2003, en un entorno de mayor competitividad global y dando cumplimiento a la política de apertura comercial, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, con el apoyo del sector público y privado impulsaron el Plan Estratégico Exportador PENX 2003-2013. De esta manera, se desarrollaron estrategias que permitieron facilitar la conversión del país a un país exportador de bienes y servicios, buscando que las exportaciones tengan un crecimiento sostenido y ayuden a promover la imagen del Perú en el mundo. El PENX 2003-2013 fue un trabajo realizado gracias a la colaboración entre el sector público y privado, que permitió tener una hoja de ruta hacia el corto, mediano y largo plazo. (MINCETUR, 2019).

En el año 2005, el Plan Nacional de Desarrollo Portuario (PNDP), identificó todas las debilidades del Sistema Portuario Nacional, que mostraba instalaciones con más de 4 años de antigüedad y crecimiento promedio anual de tráfico de carga de 14.7% lo que representaba un riesgo de colapso de las capacidades portuarias frente a la creciente demanda de productos peruanos en el exterior. (Guerra, Francisco. n.d.) menciona que: “El principal problema de transporte acuático es que el puerto del Callao requiere modernizarse para atraer los megacarriers (líneas marítimas que operan con gran cantidad de destinos) que transfieren la carga de los contenedores (conocida como carga contenedorizada) al sur, norte y oriente del subcontinente”.

Tabla 3: Evolución del tráfico de carga contenedorizada

Cuadro 2: Evolución del tráfico de carga contenedorizada (TM) - SPN

Terminales portuarios	1995	2003	Crecimiento Acumulado % 1995-2003	Crecimiento Medio Anual %
Paíta	193,472	509,730	163.5	12.9
Salaverry	—	41	100.0	12.5
Chimbote	—	—	—	—
Callao	2,406,188	7,185,613	198.6	14.7
San Martín	3,498	1,595	-54.4	-9.4
Ilo	35,743	33,845	-5.3	-0.7
Matarani	6,118	6,249	2.1	0.3
Iquitos	4,047	48	-98.8	-42.6
Muelle Perú Arica	—	9,054	100.0	12.5
TOTAL	2,649,066	7,746,175	192.4	14.4

Fuente: (Plan Nacional de Desarrollo Portuario, 2005)

Era necesario modernizar las instalaciones portuarias no solo debido al crecimiento constante del tráfico de carga, sino también debido a la antigüedad de su construcción, las más antiguas de ellas fueron construidas en el año 1928.

Tabla 4: Antigüedad de las instalaciones portuarias

ANTIGÜEDAD DE LAS INSTALACIONES PORTUARIAS A NIVEL MUELLE			
INSTALACIÓN PORTUARIA	MUELLES	Año de Construcción	Año de Reparación o rehabilitación
T.P. Callao	1	1928	
	2	1928	
	3	1928	
	4	1928	
	5	1968	1995-97
	7	1963	1968
	11	1928	
T.P. Paita	1	1966	1999
T.P. Salaverry	1 y 2	1960	2000
T.P. Chimbote	1, 2 y 3	1945(1), 1968(3)	1998
T.P. Supe	1	1924	2002
T.P. Huacho	1	1936	
T.P. Chicama	1	1921	2002
T.P. Gral. San Martín	1	1969	1999
T.P. Ilo	1	1970	1997 y 2003
T.P. Matarani	1	1941	
T.P. Iquitos	1	1980	1994

Fuente: (Plan Nacional de Desarrollo Portuario, 2005).

En el año 2006, durante el gobierno de Alejandro Toledo, la política de apertura comercial continuó, de tal forma que se logró concretar el tratado comercial más importante para el Perú en esos momentos, el Tratado de Libre Comercio (TLC) Perú - Estados Unidos, el cual fue suscrito el 12 de abril de 2006, y aprobado por Resolución Legislativa N° 28766 publicado el 29.06.2006. Lo que el Perú buscaba en ese entonces era consolidar y ampliar los beneficios temporales para los productos agrícolas, mediante la Ley de Preferencias Arancelarias (ATPA según sus siglas inglés). Asimismo, se buscaba potenciar la exportación la agricultura no tradicional. Siendo Perú en el año 2003, cuarto proveedor de vegetales frescos en Estados Unidos deseaba obtener los beneficios de los que gozaban países que ya tenían un TLC, como Holanda o Países del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Dicho TLC buscaba Fortalecer la política comercial que venía aplicando el país mediante la liberalización, desregulación y privatización. (Bouby, Francisca 2006).

Los beneficios identificados por el TLC serían: Consolidación del acceso preferencial del ATPDEA, Acceso preferencial para productos que anteriormente no se beneficiaban con esta ley, como los hilados, tejidos, confecciones distintas a prendas de vestir, aceitunas, manjar blanco, conservas, entre otros, reconocimiento de nuestra biodiversidad, recursos

genéticos y conocimientos tradicionales. Reconocimiento del Pisco Perú como producto distintivo o bandera. (Díaz, A. n.d.).

En el año 2006, Rondan, H., & Ortiz, H. mencionan que, desde la década de 1970 las inversiones en infraestructura y equipamiento de instalaciones ha sido casi nula, solo se realizaron operaciones de mantenimiento, reparación y habilitación. Esto a pesar de que en el Perú existen 107 instalaciones portuarias, de las cuales solo 62 son consideradas de importancia por el Sistema Portuario Nacional, pues en estas últimas se moviliza aproximadamente 95% del comercio internacional peruano. Debido a la falta de inversión en las mismas durante ese periodo se generó una brecha de infraestructura portuaria para el año 2006 calculada en \$ 695 millones, de los cuales \$560 millones corresponden a puertos de Lima. El terminal Portuario del Callao, es el tercer puerto a nivel de Sudamérica detrás del puerto de Santos y Buenos Aires. Sin embargo, en el año 2005, no contaba con grúas móviles ni pórticos, lo que afectaba los costos para los clientes como líneas navieras, usuarios intermedios u operadores portuarios, agencias marítimas, terminales privados de almacenamiento, empresas de remolcaje, práctica y estima/desestiba y usuarios finales, es decir, exportadores e importadores.

Tabla 5: Costos Promedio del usuario final

Cuadro 2
Costos promedio del usuario final por TEU operado

Puertos	Costo al usuario por TEU operado	Diferencia
	US \$	%
Callao	196,72	
Buenos Aires	118,79	66
Limón	112,43	75

Fuente: Martín Sgut. *Costos y sobrecostos portuarios en el Terminal Portuario del Callao*. Lima: Crecer-USAID, 2005.

Como muestra el cuadro, los costos por TEU operado en el Terminal Portuario del Callao es el más alto, lo que resta competitividad frente a otros puertos de la región. Por lo tanto, era necesario tomar medidas correctivas que le permitan al país mejorar su productividad.

Con fecha 24 de Julio del 2006, en calidad de Concesionario Dubái Port World Callao SRL, suscribió un Contrato de Concesión con la Autoridad Portuaria Nacional, en representación del Ministerio de Transporte y Comunicaciones por el Estado de la República del Perú, en calidad de Concedente, con el objeto de otorgar en concesión el Diseño, Construcción, Financiamiento, Conservación y Explotación del Nuevo Terminal de Contenedores – Zona Sur en el puerto del Callao. Al amparo de lo dispuesto por los artículos 32 y 42 del TUO de la Ley General de Aduanas (aprobado por D.S. N° 129-2004-EF) y del artículo 28 de su Reglamento (aprobado por D.S. N° 011-2005-EF), DPW Callao solicita la extensión de zona primaria para el Nuevo Terminal de Contenedores – Zona Sur del Terminal Portuario del Callao ubicado en Av. Manco Cápac s/n – Cercado del Callao – Provincia Constitucional del Callao, en adelante el “Proyecto”, a fin de permitir la descarga y nacionalización del equipamiento portuario necesario para la ejecución de las Obras del Proyecto. Asimismo, con fecha 06 de mayo de 2009, DPW Callao celebró, en calidad de inversionista, un Contrato de Inversión con el Estado Peruano para efectuar el Proyecto del Diseño, Construcción, Financiamiento, Conservación y Explotación del Nuevo Terminal de Contenedores – Zona Sur, en adelante el “Proyecto”.

En el año 2008, la Ley General de Aduanas fue aprobada mediante el Decreto Legislativo N° 1053, teniendo como principal objetivo implementar todos los compromisos suscritos por el Perú en el marco del Acuerdo de Promoción Comercial suscrito con los Estados Unidos de Norte América. Punto de partida para nuestro país en participar con sumo acierto en diversos procesos de integración económica. Estos le han permitido celebrar acuerdos comerciales con tres grandes potencias en materia económica, quienes actualmente se han convertido en nuestros principales socios comerciales, como son la República Popular China, Estados Unidos de Norte América y la Unión Europea.

En el año 2011, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones aprobó la concesión del Muelle Norte Multipropósito en el Terminal Portuario del Callao que adjudica a A.P. Moller Terminals la administración por 30 años, el contrato fue suscrito por la Autoridad Portuaria Nacional (APN) en representación del MTC, que a su vez representa al Estado Peruano.

Cabe recalcar que el consorcio APM Terminals Callao está integrado por las empresas APM Terminals (Países Bajos), Callao Port Holding (Países Bajos) y Central Portuaria (Perú).

Linea de Tiempo 1. Elaboración propia

Figura 2: Cambios Regulatorios 1

Linea de Tiempo 2. Elaboración propia

Figura 3: Cambios regulatorios 2

El Foro económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), mide cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. Esto lo realiza a través del índice de competitividad global, que toma en cuenta 12 pilares para su cálculo, como lo son las instituciones, infraestructura, estabilidad económica, Salud y educación primaria, educación superior y capacitación, eficiencia en el mercado de bienes,

eficiencia en el mercado laboral, sofisticación del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño de mercado, sofisticación empresarial e innovación.

Figura 4: 12 Pilares del Índice de Competitividad Global

Fuente: Escuela de Negocios Incae

Desde el año 2014 a la actualidad el país, tras varios altibajos, ha ido mejorando en los índices de competitividad global. Esto se demuestra en su posición actual, donde Perú se ubica en el puesto 63, subiendo 9 posiciones con respecto al año anterior. Y pasando del puesto 78 en el año 2010 al puesto 63 en el 2018. Esto representa un avance para el país, sin embargo, es insuficiente si se compara con países vecinos como México o Chile que se ubican en el puesto 46 y 33 respectivamente. (Foro Económico Mundial, 2018).

Tabla 6: Evolución del Índice de Competitividad Global

Año	Puesto	Índice de Competitividad
2010	78°	57,35
2011	73°	58,68
2012	67°	60,17
2013	61°	61,08
2014	61°	60,72
2015	65°	60,54
2016	69°	60,15
2017	72°	60,29
2018	63°	61,26

Fuente: Foro Económico Mundial 2018

A nivel regional, si observamos los resultados de competitividad portuaria medida en TEU's, se puede apreciar el incremento del movimiento portuario a través de los años. No obstante, el Perú sigue ocupando el puesto 6 desde el año 2014, según el Ranking Top 20 puertos en América Latina y El Caribe (CEPAL, 2018).

Tabla 7: Evolución del Movimiento de Contenedores en el Puerto Del Callao (en TEU'S)

Año	Puesto	TEU's
2014	6	1,992,473
2015	6	1,900,440
2016	6	2,054,970
2017	6	2,250,224
2018	6	2,340,657

Fuente: Elaboración Propia, basado en CEPAL y APN

El incremento del movimiento de contenedores en un puerto se debe al incremento del comercio exterior, conformado por las exportaciones o importaciones. Ese incremento anual constante en el movimiento de contenedores influye en el ranking Top 20 puertos de América Latina y el Caribe, donde se acerca al puesto 5 del ranking, ocupado por Panamá con 2'520,587 TEU's frente a los 2'340,657 TEU's del Puerto del Callao.

Figura 5: Comercio Exterior Peruano 2005-2018

Fuente: Pro-inversión, Banco Central De Resera del Perú (BCRP)

1.2 Base Teórica

1.2.1 Competitividad

En el año 1776, Adam Smith, en su libro “La riqueza de las naciones”, acuñó el término “Ventaja Absoluta”, para calificar a una nación que exportaba determinados productos al precio más bajo en el mundo. Otro autor que habla sobre competitividad es David Ricardo, en el año 1817, en su obra “Principios de Economía Política y Tributación”, quien menciona que la “Ventaja Comparativa”, como aquel nivel de exportación registrado con los mayores niveles de productividad relativa, e importaba los productos en los que tenía menores niveles comparativos de productividad.

1.2.1.1 Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones de Michael Porter

Michael Porter menciona que “La Competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto” (Porter M, 1989). Además, plantea que la competitividad de una nación se debe a 4 determinantes de la ventaja competitiva nacional:

a) Condiciones de los factores.

Está dado por la mano de obra calificada y la infraestructura existente en un país que le permita competir en un determinado sector o industria.

b) Condiciones de la Demanda.

Se refiere al comportamiento de la demanda de un producto o servicio ofrecido por una industria en su mercado originario.

c) Industrias relacionadas y de Apoyo.

Se refiere a la existencia o inexistencia de industrias proveedoras y relacionadas que son competitivas.

d) Estrategia, Estructura y rivalidad de las firmas.

Se define como las condiciones que tienen las empresas para su creación, organización y gestión dentro de una nación y la rivalidad existente entre las mismas.

Figura 6: Determinantes de la Ventaja Competitiva, de Michael Porter

Estos determinantes explicados por Michael Porter, mencionan que a medida que un país tenga mejores condiciones para las empresas en lo referente a creación, organización, gestión, innovación, demanda interna y competencia, tendrá ventaja competitiva frente a otras empresas y por ende ser competitiva a nivel internacional.

1.2.1.2 Teoría de La Movilidad de los Factores

El movimiento de los factores menciona que la migración del trabajo y del capital se da como una forma de integración económica internacional. De acuerdo a Krugman y Obstfeld, 2006. Esta migración se da por lo general de los países ricos hacia los países pobres donde existe demanda de mano de obra calificada y de inversión, Según los autores mencionados estos factores que se mueven de un país a otro son la migración del trabajo, la transferencia de capital mediante préstamos internacionales, y las vinculaciones internacionales.

- a) Migración del Trabajo. - Se refiere al desplazamiento físico de la mano de obra de un país hacia otro.
- b) Transferencia de Capital. - Se refiere a la transferencia financiera de un país a otro mediante un préstamo, es decir al endeudamiento internacional de un país.
- c) Vinculaciones Internacionales. - Se refiere a la inversión extranjera directa de un país hacia otro por medio de empresas multinacionales que deciden crear filiales para ampliar sus operaciones a nivel mundial.

1.2.1.3 Modelo Integrador de John Parnell

En la Administración, la **competitividad** es un concepto muy marcado y aplicado en todo sector empresarial dependiendo de la gestión, recursos y la capacidad de la organización. En el año 2009 Silva-Domingo, Luis y Pontet-Ubal, Norma publican mediante un Documento de Trabajo Nro. 46 de la Universidad ORT de Uruguay el siguiente tema: “**Modelo Integrador de Estrategia Competitiva: aplicación al sector portuario**”, en donde ambos investigadores, afirman que bajo el **Modelo Integrador de Parnell (2006)** “*Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy*” existe los siguientes puntos para considerar la competitividad en el sector portuario:

A) **Control sobre el mercado o el área de influencia (hinterland):** comprende todas las acciones llevadas a cabo por las autoridades portuarias del país, con el objetivo de reducir las opciones a sus clientes por el aumento de barreras de entrada de competidores, por el aumento del control de proveedores o por el aumento de los costos de cambio. Aunque existe la reducción en el control monopolístico, no hay duda de que se busca en aumentar el control de los Hinterlands, la cual consiste en tener un volumen de tráfico relativamente “cautivo” donde los puertos mantienen una relación cuasi-monopólica. A continuación, se describen las variables más relevantes que surgen al respecto:

- a. **Regulación:** Las regulaciones gubernamentales en muchos casos restringían el acceso a otros puertos, debido a que daban como

prioridad su ubicación geográfica y el dominio de sus hinterlands. Sin embargo, en las últimas décadas y de acuerdo a las necesidades propias de las operaciones se han ido cambiado los procesos y las regulaciones, esto ha originado que el poder monopólico de los puertos sobre sus hinterland's (zona de influencia de un puerto o de una gran ciudad) sea reducido. Las regulaciones han impulsado la apertura a las fronteras en los bloques regionales.

- b. **Accesibilidad:** Cada puerto puede aumentar el control de su área de influencia a través de inversiones en la mejora de la infraestructura que permita el transporte multimodal, es decir que permita la conexión de carreteras y ferroviarias, con el objetivo de minimizar los tiempos de transporte interno o externo desde y hasta las instalaciones portuarias. La infraestructura portuaria es sumamente elemental para la mejora de la operatividad, hasta que se declare inclusive como puerto Hub's o Feeder's.

B) **Valor neto percibido:** Debido a que los clientes buscan optimizar sus recursos y sus costos, es de vital importancia identificar lo que el cliente busca y prefiere. En este punto, también se debe mencionar que las tarifas establecidas por los servicios que ofrece el puerto deben ser justos para que el cliente note el compromiso de la integración del puerto en la cadena logística, y haya congruencia entre el precio y el beneficio total percibido de los servicios.

- a. **Eficiencia y seguridad de servicios básicos:** La zona portuaria debe tener todo el equipamiento básico y necesario para que la operatividad fluya sin mayores riesgos, esto implica que las instalaciones, equipos y servicios que ofrecen en el puerto sea apropiada (profundidad para un mejor calado, grúas, espacio de descarga, etc.).
- b. **Servicios logísticos:** La integración de las zonas de actividades portuarias y logísticas ofrecen servicios logísticos de alto valor agregado que facilitan la captación del tráfico de importadores y

exportadores que cuenten con diversas opciones de espacio dentro y fuera del puerto.

- c. **Tecnologías de información:** La tecnología es un factor muy necesario para la mejor operatividad y agilidad en todo el circuito del rubro. Es imprescindible contar con plataformas tecnológicas para la adecuada gestión y menor estancia del buque en el puerto.
- d. **Conexión multimodal eficiente:** Los operadores en el puerto, pueden bajar sustancialmente los costos para los exportadores e importadores al optimizar su conexión multimodal en el hinterland, ya que el cliente podría percibir el ahorro de costos y tiempo.
- e. **Tasas y tarifas:** Costos aplicados a los exportadores e importadores dependiendo de tipo de carga que transportan, así como los puntos en donde cargan y descargan las mercancías.

C) **Posiciones competitivas relativas:** Es lo que determina el tráfico de cada puerto. Se trata de la competencia entre puertos cercanos, y que según sus estrategias intentan posicionarse, es decir los puertos se ubican en posiciones relativas, es decir que se ubican con respecto a aquellos otros puertos con los que compiten directamente.

Por otro lado, si nos orientamos a la preferencia del cliente, es decir del *usuario – cliente* que hace uso de los servicios que ofrece el puerto y *los recursos que posee la compañía - puerto*; que hace que cualquier cambio logrado por alguno de los competidores *modifica la posición competitiva actual* de las compañías, y permite al mismo tiempo, visualizar la posición competitiva deseada por la organización, lo podemos deducir en dos tipos de valor: *el valor relativo percibido* y *el control del mercado*; según John A. Parnell se acercan a la realidad portuaria, bajo estos dos valores, la cual detallamos:

Valor relativo percibido

El valor relativo percibido por los clientes contempla al mismo tiempo el precio y el resto de los atributos valorados por el cliente. De esta forma, en una única dimensión es posible ubicar la posición relativa entre los distintos competidores según la percepción del cliente con respecto a la relación entre precio y valor (Parnell, 2006).

En síntesis, es lo que el cliente percibe de los servicios ofrecidos por el puerto incluyendo la logística y la integración multimodal de las operaciones dentro de la instalación portuaria, como también la seguridad de los servicios básicos, la eficiencia en los sistemas de información y de las instalaciones portuarias. En ese sentido, el valor relativo percibido por los clientes permitirá ubicar a distintos competidores dependiendo de la percepción del cliente. El foco debe estar orientado al cliente y se considera una estrategia Outside-In.

Control del mercado

En la medida en que la organización desarrolla sus recursos y capacidades mejor que sus competidores, puede controlar mejor el mercado en el sentido de que algunos recursos o capacidades pueden restringir las opciones del cliente. Esto podría lograrse trabajando en tres sentidos (Parnell, 2006):

- *Aumentando las barreras de entrada a competidores, al desarrollar economías de escala o marcas de alto poder en el mercado, al igual que el resultado de capacidades de innovación en la forma de patentes o tecnologías exclusivas.*
- *Incrementando el control de los proveedores clave.*
- *Reduciendo el acceso de los competidores a los clientes, aumentando los costos de cambio, así sea por el incremento de los costos de transacción o por la pérdida de beneficios futuros ante la eventualidad del cambio.*

En síntesis, es lo que las compañías en concreto deben hacer mejor que sus competidores (Ventajas Competitivas). En ese sentido, el foco debe ser orientado en los recursos que poseen las compañías y se considera una estrategia Inside-Out.

Bajo ese contexto se define la estrategia competitiva de un puerto cuando está en la búsqueda de lograr una posición competitiva para ganar tráfico y movilización de carga de manera eficaz y mayor fluidez.

En el 2014, John A. Parnell publicó: ***Crisis Management and Strategic Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Perú, México and the United States***, en la mencionada publicación detalla lo que logró investigar respecto al manejo de la gestión de crisis organizacional y las estrategias competitivas de las pequeñas y medianas empresas en un país emergente como el del Perú.

La definición de Competitividad Portuaria la explican Van der Voorde y Winkelmanns (como se citó en Villaverde y Maza, 2014), la cual es definida como: “La lucha de los puertos entre sí para captar más mercancías que el resto y/o para captar tráfico con más valor por unidad de mercancía, pues así el impacto económico de los mismos será mayor” (p.64). De esa manera, se puede decir que cada puerto de países localizados relativamente cerca, compiten entre sí por la llegada de buques, ofreciendo mejores condiciones de infraestructura, menores tiempos y costos de trámites (Silva y Pontet, 2010).

Figura 7: Evolución de la Competitividad. Elaboración propia

1.2.2 Estado

El estado según de acuerdo a Michael Espinoza Coila, en su estudio “La división de poderes en el Perú: Lo uno y las funciones del estado” por la Universidad Nacional del Altiplano, (2014), señala que es un ente ordenador, funcional, regulador y armonizador de la sociedad y de los individuos; es decir tiene como funcionar ordenar y administrar la vida de sus ciudadanos dentro de un determinado territorio geográfico donde tiene independencia y autonomía. Otro concepto interesante de abordar es que el Estado es una sociedad política autónoma y organizada que tiene la necesidad de satisfacer necesidades comunes de supervivencia y progreso (García, Víctor. 1999).

1.2.2.1 Estado Peruano

El estado peruano según la Constitución Política del Perú de 1993, en el artículo N°43 dice “La República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes”. (Congreso de la República. 1993). Esta constituido en primer lugar por el territorio, siendo éste el espacio físico donde se circunscribe. En segundo lugar, la población, refiriéndose a los hombres y mujeres que habitan en dicho territorio. En tercer lugar, el poder, que se entiende como el poder político que tiene la capacidad de dirigir y coaccionar a la población a cumplir con las leyes y así procurar unas condiciones de bienestar general (Congreso de la Republica, 2009).

1.2.2.2 Ministerio de Transportes y Comunicaciones - MTC

De acuerdo a la Ley N° 27943.- Ley del Sistema Portuario Nacional en su artículo Nro. 18 señala que “El Ministerio de Transportes y Comunicaciones es el órgano rector que define las políticas sectoriales y la normatividad general correspondiente para todas las actividades orientadas al transporte y las comunicaciones, y el Sistema Portuario Nacional. La Dirección Nacional de Transporte Acuático es el órgano de línea competente del Ministerio de Transportes y Comunicaciones” (Congreso de la República, 2004, p.11).

1.2.2.3 Autoridad Portuaria Nacional-APN

Según la Ley N° 27943.- Ley del Sistema Portuario Nacional en su artículo Nro. 19, la Autoridad Portuaria Nacional “Es un Organismo Público Descentralizado encargado del Sistema Portuario Nacional, adscrito al Ministerio de Transportes y Comunicaciones, dependiente del Ministro, con personería jurídica de derecho público interno, patrimonio propio, y con autonomía administrativa, funcional, técnica, económica, y financiera, y facultad normativa por delegación del Ministro de Transportes y Comunicaciones” (Congreso de la República, 2004, p.11). En el artículo Nro.19.2 y 19.3 menciona también

que la Autoridad Portuaria Nacional está constituida por: El Directorio y la Gerencia General y que tiene duración indefinida y su disolución se dispone por Ley.

1.2.2.4 Empresa Nacional de Puertos - ENAPU

De acuerdo a la Ley N° 27943.- Ley del Sistema Portuario Nacional en su artículo Nro. 20 menciona que “La Empresa Nacional de Puertos ENAPU S.A. es el administrador portuario que desarrolla actividades y servicios portuarios en los puertos de titularidad pública, de conformidad con el Decreto Legislativo N° 098” (Congreso de la República, 2004).

1.2.2.5 Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Pro-Inversión

Es un organismo público encargado de llevar a cabo las políticas de promoción de la inversión privada. Asimismo, fomenta también la participación del sector privado en empresas y obras públicas, utilizando para ellos los mecanismos de Asociaciones Público-Privadas. Promociona también la inversión del sector privado en las regiones, mediante el mecanismo de Obras por impuestos (Pro-Inversión, 2018).

1.2.2.6 Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público - OSITRAN

Creado por Ley N° 26917. Es un ente regulador de las tarifas sobre los servicios ofrecidos y atendidos en los puertos. Las reglas y procedimientos complementarios aplicables a la revisión tarifaria se regulan por el Reglamento de Tarifas de OSITRAN. La Ley del Sistema Portuario Nacional N° 27943 y su Reglamento, aprobado por el Decreto Supremo 003-200 MTC y modificado por el Decreto Supremo N° 013-2004 MTC y Decreto Supremo N° 033-2004 MTC, en cuyos Artículos 13 y 59, respectivamente, estipulan que corresponde a OSITRAN establecer los procedimientos para la fijación y revisión tarifaria.

Los Concesionarios (DPW Callao y APM Terminals) se obligan a poner en conocimiento de los usuarios a través de su página web u otro medio de información las tarifas y precios sobre los servicios que prestan. El cobro a los usuarios de las tarifas correspondientes por la prestación de los Servicios Estándar, así como el cobro de los Servicios Especiales, deben cumplirse en base a los términos establecidos en el contrato de la concesión firmados por el concedente y el concesionario.

1.2.3 Globalización

Según la Real Academia Española el concepto de globalización es “Proceso por el que las economías y mercados, con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, adquieren una dimensión mundial, de modo que dependen cada vez más de los mercados externos y menos de la acción reguladora de los Gobiernos”.

El 1997, Beck Ulrich se enfoca en las diferencias entre 3 conceptos, como los son: globalismo, globalidad y globalización. Para Ulrich, el globalismo es el reemplazo del poder político por el mercado mundial o por la ideología del liberalismo. Mientras que globalidad significa que la sociedad ha pasado de ser una sociedad local o nacional a una sociedad mundial, donde los países son interdependientes. De acuerdo a (Friedman, 2006), la globalización ha dado pie a que el mundo sea cada vez más plano, es decir hoy en día las personas y empresas pueden acceder, a través del internet y del comercio internacional a bienes o servicios a lo largo del mundo y donde la competencia de las empresas, debido al internet, se da a escala global. Para poder describir este proceso Friedman divide la globalización en tres eras:

Primera era de la globalización o Globalización 1.0 (1492-1800)

Empieza con siglo XV, en el año en el que Cristóbal Colón zarpó a América hasta el siglo XIX, hasta aproximadamente el año 1800. En esta era fueron los países los que fueron los agentes de la globalización, un claro ejemplo de esto fueron España, Inglaterra y Portugal con sus colonias en américa y en el resto del mundo. La fuerza que dinamizaba la

globalización estaba dada por los músculos de los obreros, los caballos que tiraban de las carretas o carrozas, la fuerza eólica que tiraba de los barcos y el vapor que posteriormente hacían andar los trenes.

Segunda era de la Globalización o Globalización 2.0 (De 1800 a 2000)

Inicia desde el año 1800 hasta el año 2000. En esta era el agente globalizador fueron las empresas multinacionales las cuales empezaron a prosperar en los nacientes estados en américa. A diferencia de la globalización 1.0, en esta era la fuerza dinamizadora fueron la máquina de vapor (producción de bienes en masa), el ferrocarril (transporte de mercancías) y las telecomunicaciones (teléfono, televisión, radio, satélites, internet, etc.).

Globalización 3.0 (De 2000 hasta el presente)

En esta era el individuo es quien actúa como agente dinamizador de la globalización. La fuerza que dinamiza la globalización es el software, los programas informáticos (sistemas operativos, programas informáticos, aplicaciones móviles). Es en esta era, como consecuencia del aplanamiento de acceso a oportunidades, se da un incremento de la competencia global, tanto entre empresas, países y personas. Frente a esto, con el fin de no quedar rezagados a nivel mundial, los diferentes gobiernos optan por invertir para mejorar su productividad y competitividad.

Según la socióloga Saskia Sassen (1984), donde en su artículo de *Ciudad Global* concluye que la globalización implica dar primacía aquellas ciudades donde las redes económicas se manejan con mucha la naturaleza, las industrias que operan en ellas bajo ese esquema ofrecen mejores las finanzas y servicios especializados y en los sectores de telecomunicaciones, este tipo de industrias cumplen con características por tener redes transfronterizas. Las ciudades globales del mundo son escenarios en el que múltiples procesos globalizados adoptan formas estratégicas de centralizar las operaciones y funciones de las compañías a lo largo de su permeancia en el mundo de los negocios.

1.2.3.1 Proyectos de Infraestructura Portuaria

La ley N° 27943 o Ley del sistema Portuario Nacional define a la infraestructura portuaria como: “El conjunto de obras civiles e instalaciones mecánicas, eléctricas y electrónicas, fijas y flotantes, construidas o ubicadas en los puertos, para facilitar el transporte y el intercambio modal” (Congreso de la República, 2003). Existen 4 modalidades para poder invertir en los proyectos de infraestructura portuaria: Inversión en infraestructura portuaria pública con fondos públicos, inversión en infraestructura portuaria pública con fondos privados como producto de iniciativa pública, inversión en infraestructura portuaria pública con fondos privados como producto de iniciativa privada y finalmente inversión en infraestructura portuaria privada con fondos privados (Arroyo, 2011).

1.2.3.2 Concesión

Es una modalidad de contrato que utiliza el estado para contratar a una empresa privada, esto según la ley N° 27943 - Ley del Sistema Portuario Nacional, en su artículo 10.3, existen varias modalidades de contratación para la administración de una empresa privada, en este sentido la ley citada menciona: “La infraestructura portuaria podrá entregarse en administración al sector privado, en plazos no mayores de 30 años, y en cualquiera de las modalidades siguientes: Asociación en Participación, Contratos de Arrendamiento, contratos de concesión, contratos de Riesgo Compartido, contratos de gerencia, contratos societarios y otras modalidades establecidas en la legislación.” (Congreso de la República, 2003, p.7).

1.2.3.3 Puerto

La definición de puerto según la Real Academia Española (como lo citó en Rua, 2006) es “El lugar natural o construido en la costa o en las orillas de un río, defendido de los vientos y dispuesto para detenerse las embarcaciones y para realizar las operaciones de carga y descarga de mercancías, embarque y desembarco de pasajeros, etc.” (p.1). Otro concepto mucho más detallado es el de la Unión Europea, que define al puerto como “Una zona de

tierra y agua dotada de unas obras y equipo que permitan principalmente la recepción de buques, su carga y descarga, y el almacenamiento, recepción y entrega de mercancías, así como el embarco y desembarco de pasajeros”.

1.2.3.4 Modelos de Gestión Portuaria

Los puertos de los diferentes países deben elegir el modelo de gestión de los mismos. Por ello, existen 3 modelos de gestión portuaria:

A) Modelo Service Port o Puerto de Servicio

En este modelo de gestión la autoridad portuaria es la responsable del puerto como propietaria de las infraestructuras y superestructuras. Además, son las empresas portuarias las que brindan los servicios y son las responsables de dar mantenimiento a los equipamientos e infraestructura. En el caso del Perú, este modelo de gestión fue usado hasta el año 1992, siendo ENAPU, una empresa estatal, la prestadora de los servicios en estado de exclusividad.

B) Modelo Tool Port o Puerto Herramienta

En este modelo de gestión es la autoridad portuaria la titular de la infraestructura; de la superestructura y de los equipamientos. Se sirve de contratos de concesión o licencia para que empresas privadas brinden los servicios portuarios y del mantenimiento de los equipamientos e infraestructura. Además, las labores de estima y desestiba las realizan empresas portuarias. Después de 1992, el modelo de gestión del Terminal Portuario del Callao pasó a este modelo, esto se dio a través de la desregulación de los servicios portuarios, permitiendo el ingreso de la inversión privada para la realización de operaciones básicas, la implementación de regulaciones y la inversión privada para la mejora de equipamiento e infraestructura.

C) Modelo Land Lord Port o Puerto Propietario

En este modelo de gestión de puertos, la Autoridad Portuaria Nacional (APN) está encargada del desarrollo del Sistema Portuario Nacional, y son las empresas privadas las que realizan los servicios portuarios como el practicaaje, remolcaje, desembarque, agenciamiento marítimo, entre otros. Bajo este modelo, el puerto está dividido en terminales independientes, donde cada empresa operadora portuaria realiza las labores de mantenimiento. Asimismo, son responsables también de la inversión en infraestructura.

Figura 8: Modelo de Gestión portuaria

Fuente: Banco Mundial. (Gonzales, 2004)

De esta manera, el Terminal Portuario del Callao a lo largo del tiempo fue evolucionando y adaptándose a las exigencias de la competitividad global y regional. (Gonzales, 2004).

1.2.3.5 Operación Portuaria

Es un proceso que abarca diversos aspectos administrativos que se dan previo al atraque de un barco. Estas actividades comprender desde la manipulación de mercancía, servicios prestados al buque, servicios prestados a los pasajeros de los buques, entre otros. Para ello, es necesaria la intervención de agentes especializados que buscan optimizar los resultados,

procurando maximizar el rendimiento y minimizar los costos. Un buque requiere de múltiples servicios, los cuales se dividen en:

A) Servicios a la nave

- a) Practicaje. - Consiste en guiar el buque desde la entrada del puerto hasta un amarradero o fondeadero. Es realizado por un Práctico, el cual amplía experiencia y conocimientos de la zona (mareas, área, reglamentaciones náuticas, etc.) y en base a ello, asesora al capitán del buque en las operaciones de atraque, desatraque, movimiento de lugares, etc.
- b) Remolcaje. - Consiste halar, empujar o apoyar al buque con una pequeña embarcación, lo que se conoce como ayuda náutica, se realiza cuando éste se encuentra cerca al puerto. De esta manera, facilita que el buque ingrese a las inmediaciones del puerto, evitando tener movimientos bruscos y evitando choques o accidentes con otras naves.
- c) Amarre y Desamarre. - Consiste en colocar las amarras de la nave a los amarraderos o postes, para asegurar la nave al muelle.
- d) Agenciamiento Marítimo. - Consiste en coordinar las operaciones portuarias del buque desde su llegada al puerto hasta que se retira del mismo.
- e) Uso del amarradero. Servicios a la carga.

B) Manipulación de Mercancías

- a) Uso de Muelle. - Es la utilización de la infraestructura del puerto por la carga.
- b) Estiba y Desestiba. - La estiba consiste en la operación de carga, desde el lado del buque (en el muelle) hasta el interior del mismo; la desestiba es el proceso contrario.
- c) Carga, tracción o transferencia. -Consiste en mover la carga desde el muelle hasta el costado de la nave o viceversa.

- d) Manipuleo. - Consiste en el apilamiento y/o arrumaje de la carga.
- e) Almacenamiento o depósito. - Consiste en almacenar temporalmente la carga dentro del área portuaria, con el fin de hacer el intercambio intermodal, es decir, entre modos de transporte, inspección o de transbordo.
- f) Transporte horizontal. - Consiste en trasladar la carga desde el depósito dentro del puerto hacia fuera del mismo, ya sea a un almacén externo o hacia el mercado o destino final.

Gráfico N° 4: Principales Servicios Portuarios

Fuente: Gerencia de Regulación – OSITRAN (2009)

Figura 9: Principales servicios portuarios

Fuente: Gerencia de Regulación-OSITRAN, 2009)

Las operaciones portuarias se dan en el momento de la llegada del buque al puerto, mientras permanece en el puerto y antes de que abandone el puerto.

Figura 10: Operaciones Portuarias

Fuente: Ministerio de Fomento de España.

Dichos servicios son necesarios para el correcto abastecimiento y carga de las naves y de la debida operación de la carga dentro del puerto.

1.2.3.6 Operador Portuario

Según (La Autoridad Marítima Portuaria de El Salvador, 2010) lo define como: “La persona natural o jurídica, con experiencia específica en actividades de explotación de los servicios que actúa como administrador del recinto portuario” (p.15). Son empresas privadas que prestan servicios portuarios, llámese carga, descarga, transporte y almacenamiento de carga.

En el caso del Terminal Portuario del Callao, los operadores portuarios a los que el estado ha concesionado la administración de los mismos son la empresa Dubai Port World operando en el Muelle Sur y APM Terminals operando en el muelle Norte.

1.2.3.7 Tecnología Portuaria

El incremento sostenido de los volúmenes de tráfico internacional genera una fuerte presión en los terminales portuarios por mayor velocidad de operación, tarifas competitivas y servicios de valor agregado, así como la incorporación de innovaciones tecnológicas que permitan hacer más productiva la infraestructura disponible.

Este es el principal objetivo como concepto que menciona el libro de Internet de las Cosas (IoT, por sus siglas en inglés, Internet of Things de ADRIAN MCEWEN; HAKIM CASSIMALL, que hace referencia a la conexión de todo tipo de objetos cotidianos a Internet y la capacidad de comunicarse entre ellos. El objetivo es poder tomar mejores decisiones basadas en los múltiples datos que te proporcionan los objetos. Esta nueva tecnología nos puede aportar multitud de ventajas a nuestra vida cotidiana. El principal beneficio de tener todo conectado es poder acceder en tiempo real y en cualquier momento a toda nuestra información, o datos que nos puedan interesar.

La Unión Internacional de Comunicaciones (UIT) y el Grupo Europeo de Investigación sobre Internet de las Cosas (IERC, por sus siglas en inglés, European Research Cluster on the Internet of Things) definen IoT como una infraestructura de red global dinámica, con capacidades de autoconfiguración basadas en protocolos de comunicación estándar e interoperables, donde las “cosas” físicas y virtuales tienen identidades, atributos físicos y personalidades virtuales y usan interfaces inteligentes. Todos ellos están integrados a la perfección en la red de información.

Actualmente, todos los sectores económicos se encuentran en un proceso de transformación inducido por la necesidad de optimización, debido principalmente a la globalización y la revolución digital. En un mundo cada vez más interconectado los puertos no son una excepción a este fenómeno, por lo que deben mejorar la eficiencia en sus procesos para ser más productivos, además de busca la automatización de procesos para hacerlos más eficientes, efectivos, mejoras de rendimiento y de productividad.

Por ello, en todos los puertos del mundo, cuenta con diferentes sistemas utilizadas según la actividad a realizarse, por ejemplo:

- ✓ Para la gestión segura y eficiente del puerto
- ✓ Identificación positiva y control personal
- ✓ Inspección de contenedores
- ✓ Escáneres no intrusivos
- ✓ Para las maquinarias y terminales de carga

Sistemas de Posición Global Diferencial (DGPS) basado en GPS utilizada para monitorear a las grúas porticas, entre otros a considerar.

1.3 Definición de Términos

1.3.1 Atraque

Es una operación en la cual una embarcación arrima a otra, hacia tierra o hacia un muelle. Esta tarea debe realizarse junto con otros servicios como el practicaje, remolque y amarre, debido a las características propias de cada puerto, estas operaciones suelen ser requeridas a empresas de servicios portuarios.

1.3.2 Practicaje

Es una operación portuaria realizada por el práctico (experto en hacer pasar los buques por un determinado lugar) asesora al capitán del buque para facilitar la entrada y salida al puerto y/o realizar las maniobras de forma segura). Las acciones que realiza el práctico son: la entrada y salida del buque, los movimientos interiores, el amarre y desamarre; así como el control del tráfico y maniobras de aproximación.

1.3.3 FCL

Es una terminología usada cuando un contenedor contiene mercancía consolidada de manera exclusiva y completa para un solo consignatario. El Full Container Load, consiste en el vaciado y llenado por cuenta del cliente y se produce cuando la cantidad de peso y volumen de carga de un solo embarcador es por si sola suficiente para completar el espacio/peso disponible en el contenedor.

1.3.4 Almacenaje

Es el servicio que presta un almacén aduanero autorizado por la Aduana. Por ende, corresponde prestar el servicio de permanencia en el recinto por un lapso de tiempo mientras dure el trámite de desaduanaje de importación o exportación o el despacho aduanero en que se ha sometido la mercancía.

1.3.5 Sobreestadía

Existe un tiempo establecido para devolver el contenedor a la línea naviera o al transportista, pasado del tiempo establecido se le considera la sobreestadía que genera o costo extra para el cliente.

1.3.6 Contenedor

El auge del contenedor ha causado reformas tecnológicas y legales, siendo origen del desarrollo logístico de las empresas y de convenios internacionales que reglamentan su uso. Según la ISO, El contenedor es un elemento del equipo de transporte, de carácter permanente y suficientemente fuerte para ser usado varias veces, con un diseño que facilita el transporte de productos, para varios medios de transporte que agiliza las movilizaciones y traslado de carga.

1.3.7 Transporte Marítimo

Es el proceso logístico para la exportación e importación de mercancías en contenedores por vía marítima. Se origina cuando el transitorio ha reservado el espacio en el barco y el

contenedor a través de la naviera, las mercancías del exportador son cargadas en el contenedor y transportadas al puerto de origen para ser enviadas por transporte marítimo internacional al importador en destino. Existen itinerarios de transporte marítimo puerto a puerto, puerta a puerto, puerto a puerta o puerta a puerta.

1.3.8 TEU

Proviene del acrónimo del término en inglés Twenty-foot Equivalent Unit, que significa Unidad Equivalente a veinte pies, es la capacidad de carga de un contenedor normalizado de 20 pies (6,1 m). Su capacidad de carga es 26.000 kg, pero restando la tara, es decir estando vacío, la carga es de 23.600 kg.

1.3.9 Intermodal

Conocido también como transporte intermodal que consiste en la conexión de carreteras y ferroviarias dentro de un mismo país para el traslado de mercancías para minimizar costos y tiempos desde y hasta las instalaciones portuarias.

1.3.10 Multimodal

Conocido también como transporte multimodal que consiste en la utilización y conexión de diferentes medios de transporte para el traslado de las mercancías desde un país a otro país.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento de la investigación

En este apartado, se muestra el planteamiento de investigación propuesto, con el fin de presentar la información de manera concatenada, la cual contribuirá a resolver la hipótesis planteada.

La hipótesis general: No todos los factores de la competitividad fueron determinantes en el incremento de la competitividad del TPC después de la concesión a DP World y APM Terminals durante los años 2014 al 2018.

El objetivo general: Determinar los factores que permitieron el incremento de la competitividad del TPC después de la concesión a DP World y APM Terminals durante los años 2014 al 2018.

Los objetivos específicos son:

- ❖ Determinar si la Mano de Obra ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.
- ❖ Determinar si la Demanda Interna ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.
- ❖ Determinar si la Regulación ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.
- ❖ Determinar si el Valor Neto Percibido ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.
- ❖ Determinar si el Servicio Logístico ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.
- ❖ Determinar si la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.

- ❖ Determinar si la Conexión Multimodal ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.

2.1.1 Propósito de la investigación

El propósito de esta investigación es determinar los factores que permitieron el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao después de la concesión a DP World y APM Terminals durante los años 2014 al 2018, considerando la opinión y perspectiva de los actores y/o segmentos involucrados como lo son: el sector portuario, el sector público, y la empresa privada. Esta investigación será llevada a cabo mediante la realización de entrevistas a gerentes y ejecutivos de los segmentos antes mencionados con el fin de conocer en profundidad el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao. Para ello, la técnica de investigación a utilizar será la entrevista en profundidad y el instrumento elegido es la guía de entrevistas.

2.1.2 Tipo de investigación

Para poder desarrollar la investigación se considera necesario utilizar la teoría fundamentada por permitir organizar la información y crear nueva teoría sobre el tema abordado. Además, siendo interés del equipo investigador el profundizar los Factores que permitieron el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao después de la concesión a DP World y APM Terminals durante los años 2014 al 2018, se creyó conveniente utilizar la investigación cualitativa por ser un tema poco estudiado.

2.1.3 Preguntas de investigación

Habiendo profundizado previamente en los conceptos relacionados al tema investigado, es necesario definir la pregunta de investigación que permita profundizar y ampliar la teoría existente. Por lo tanto, la pregunta en cuestión es:

¿Cuáles fueron los factores que permitieron el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao después de la concesión a DP World y APM Terminals durante los años 2014 al 2018?

Para ello, se han elaborado una guía de entrevistas dirigidas a los segmentos mencionados que permitirían abordar el tema desde diferentes perspectivas y así responder a la pregunta de investigación (Ver Anexo N°02).

2.2 Contexto

Siendo el ámbito portuario un entorno accesible a los integrantes del equipo investigador, se consultó previamente la viabilidad de una entrevista a los ejecutivos de los diferentes segmentos elegidos. De esta manera, se pudo saber que algunos ejecutivos estaban dispuestos a aportar a la investigación, otros debieron ser contactados a través de referencias que pudieran facilitar el acceso a los mismos, sobre todo a fin de poder coincidir en los horarios y fechas. En otros casos, y debido a la poca disponibilidad de tiempo de los entrevistados, bastó con realizar entrevistas telefónicas que permitieran poder acceder a la información requerida. En el momento de la entrevista, ya sea esta telefónica o presencial, los entrevistados en su mayor parte fueron amables estuvieron dispuestos a colaborar con sus respuestas. En el caso de los entrevistados vía correo, la información obtenida fue en su mayoría igual de enriquecedora que las entrevistas personales y telefónicas. Si hubo dificultad para entrevistar a representantes de APM Terminals, por no contar con los contactos o conocidos en un inicio. Pero, debido a las diligencias y conversaciones realizadas se pudo obtener finalmente su opinión. Lo importante es que se logró reunir la información y la opinión de los actores principales, conocedores de la realidad del ámbito portuario.

2.3 Muestra o Participantes

La muestra elegida está estrechamente relacionado al tema investigado siendo estos, los actores involucrados, en este sentido se ha elegido a gerentes de operadores portuarios,

organismos públicos, empresas de servicios portuarios, quienes debido a su trabajo son los que más información pudieron aportar. De esta manera, se podrá conocer, profundizar y ampliar el conocimiento sobre el tema partiendo de la perspectiva de los autores involucrados. Para realizar la presente investigación se tomó en cuenta a 13 participantes pertenecientes a los 3 segmentos mencionados.

2.4 Diseño o abordaje principal

2.4.1 Identificación de la estructura de la entrevista

Como herramienta de la guía de entrevista, ésta será semi-estructurada, dándole al entrevistador la libertad a realizar nuevas preguntas según la conveniencia de nuevos hallazgos encontrados (serendipia) y al entrevistado la oportunidad de realizar nuevos aportes según su experiencia y conocimiento.

2.4.2 Guía de preguntas

Para poder entrevistar a la muestra seleccionada, es necesario elaborar tres guías de entrevistas dirigidas a los segmentos que serán investigados. Estas preguntas fueron diseñadas para responder el objetivo de investigación planteado previamente.

2.4.3 Segmentos

El segmento de estudio fue clasificado en 3 grupos:

1. Segmento 1: Sector Portuario (Gerente General y/o Gerente de línea de empresas operadoras portuarias: ENAPU, DP World y APM Terminals).
2. Segmento 2: Sector Público (Gerentes, jefes o representantes de Organismos Públicos: SUNAT-ADUANAS).

3. Segmento 3: Empresa Privada (Gerentes, jefes o representantes de empresas de Servicios Portuarios, Navieras, Almacén extraportuario, Agente Marítimo, Importador, Exportador, Agente de Aduanas, Agente de Carga).

2.4.4 Categoría

Para poder conocer si los objetivos de investigación se han logrado, se decidió clasificar las categorías de investigación tomando en cuenta los factores de competitividad más relevantes para el presente estudio:

1. Condiciones de los Factores (Mano de Obra).
2. Condiciones de la Demanda Interna.
3. Regulación
4. Valor Neto Percibido (Tarifas y Costos)
5. Servicio Logístico
6. Tecnologías de la Información y Comunicación
7. Conexión Multimodal

2.4.5 El instrumento de investigación

Para poder recabar la información se recurrió a utilizar la entrevista, y más la guía de entrevistas como instrumento de investigación. Ésta a su vez, fue realizada en algunos casos de forma personal, en algunos otros, debido a la dificultad para poder ser realizada de manera presencial, fue realizada de forma telefónica y en algunos otros casos mediante correo electrónico. En el caso de las entrevistas presenciales, algunas fueron grabadas en video, otras en audio, con el fin de poder tener un registro de las respuestas recibidas.

De esta manera, se logró obtener información sobre los factores que fueron determinantes para el incremento de la Competitividad del Terminal Portuario del Callao, basándose en la experiencia y percepción de los actores involucrados.

2.5 Procedimientos

Para poder lograr el objetivo de la investigación se utilizaron diferentes modalidades de contacto. Se realizaron entrevistas personales, entrevistas por correo electrónico y entrevistas por teléfono:

- Inicialmente, se tuvieron que definir los segmentos que iban a ser elegidos para realizar la entrevista. En este caso fueron 3: el sector portuario, el sector público y el sector privado. Posteriormente se definieron los factores de competitividad a estudiar. En este caso fueron 7. De esta manera se pudieron plantear los objetivos de la investigación generales y específicos.
- Luego se elaboraron las preguntas a incluirse en la guía de entrevistas. No era necesario realizar diferentes preguntas para los diferentes segmentos pues lo que se buscaba era obtener la opinión de los diferentes segmentos sobre la influencia de factores antes mencionados en la competitividad del Terminal Portuario del Callao.
- Una vez realizada la guía de entrevistas se procedió a elegir a las personas que cumplan con el perfil del segmento elegido, organizando sus datos personales, números celulares y correos electrónicos para luego contactarlos y coordinar la entrevista.
- Posteriormente y de acuerdo a la disposición de tiempo de cada uno se procedió a visitar a los participantes de la investigación. En otros casos se procedió a enviarles la entrevista por correo electrónico. En un caso específico y debido a la distancia del entrevistado, se tuvo que llamar para realizar la entrevista por teléfono.
- Conforme se iba recolectando la información, se iba resumiendo y colocando la información requerida en la matriz de entrevistas según segmento y categoría. Las entrevistas fueron realizadas en el mes de febrero del 2019.

- Finalmente, una vez completada la matriz de entrevistas se realizó el análisis de las respuestas de manera global por segmento y categoría a fin de obtener una visión global de los resultados.

La matriz de entrevistas es necesaria para poder analizar y discutir la información obtenida y sobre todo encontrar los patrones y coincidencias entre los diferentes segmentos. Logrando identificar los puntos de saturación y sobre todo conocer que factores influyen en la competitividad del Terminal Portuario y cuáles no.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE DATOS Y/O RESULTADOS

3.1 Segmento 1: Sector Portuario (Gerente General y/o Gerente de línea de empresas operadoras portuarias: ENAPU, DP World y APM Terminals).

Las personas entrevistadas en este segmento fueron:

Cesar Bryson (Vessel Planner) con más 15 años de experiencia en operaciones portuarias. Trabaja actualmente en APM Terminals Callao.

Luis Turbides (Director de Operaciones) con más de 30 años de experiencia operaciones portuarias. Trabaja actualmente en DP World Callao.

Walter Vivanco (Operario de control de peaje) con más de 25 años de experiencia en operaciones portuarias. Trabaja actualmente en ENAPU en el Terminal Portuario de Yurimaguas.

Categoría 1: Mano de Obra

De las 3 personas pertenecientes a las 3 instituciones mencionadas, DP World y ENAPU coinciden en que la mano de obra no fue un factor determinante para el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao (TPC). Ambas atribuyen el incremento de la competitividad principalmente a la tecnología y a la mejora de los procedimientos de exportación e importación.

En el caso de APM Terminals, si fue determinante la mano de obra, debido a que ahora se cuenta con más personal que antes. Esto como consecuencia de la llegada de barcos con mayor capacidad de carga lo que obliga a tener mayores estibadores y operadores.

Categoría 2: Demanda Interna

En el caso de este factor de competitividad, los tres entrevistados coinciden en que si fue un factor determinante en el incremento de la competitividad del TPC. El representante de APM Terminals lo atribuye a la demanda de mejoras en el TPC por parte de importadores, lo que

a su vez trajo como consecuencia la mejora del servicio y reducción de tiempos de atención. En el caso de DP World, considera que, si ha sido determinante, pero debió haber causado un mayor impacto al importador. En el Caso de ENAPU, la demanda interna de productos importados obligó a que se realicen mejoras en el puerto, como la modernización, reducción de costos y tiempos.

Categoría 3: Regulación

La regulación según los entrevistados de este segmento ha sido un factor determinante en el incremento de la competitividad del TPC. Pues debido a esto se permitieron regular los cambios a nivel de gestión logrando reducir tiempos de atención y costos en el manejo de mercancías del TPC, esto según el representante de APM Terminals. En el caso de DP World, también lo fue, pero aclara que las regulaciones las coordinan directamente con OSITRAN y no con otras entidades. De acuerdo a ENAPU, la regulación ha influido en la reducción de costos tarifarios de ambos operadores (DP World y APM Terminals).

Categoría 4: Valor Neto Percibido (Tarifas)

Para la pregunta si la concesión del TPC ha determinado el incremento de la competitividad del TPC, no se ha considerado las respuestas de los operadores portuarios DP World y APM Terminals por considerar que estas respuestas estarían sesgadas. En el caso de ENAPU, si considera que la reducción de las tarifas después de la concesión, ya que ha sido determinante para el incremento de la competitividad. Pues, ésta se dio como consecuencia de la competencia entre ambos terminales y porque fueron reguladas.

Categoría 5: Servicio Logístico

En el caso de APM Terminals no se ha considerado su respuesta por no contribuir con la investigación. DP World si considera que el servicio logístico ha influido positivamente en la competitividad del TPC debido a que ahora la logística es más dinámica, agresiva en cuanto a la entrega de la mercancía puerta a puerta. ENAPU coincide con DP World en que,

si ha beneficiado en la competitividad del TPC, sobre todo en lo concerniente al almacenamiento y control de mercancías.

Categoría 6: Tecnología de la Información y Comunicación (TIC)

Las tres instituciones coinciden en que la TIC ha determinado el incremento de la competitividad del TPC. La respuesta del representante de APM Terminals no contribuye con la investigación. Por su parte DP World menciona que estas han mejorado dramáticamente la gestión y se han reducido muchísimo los tiempos de atención, debido al cambio del trámite manual a trámite electrónico. ENAPU lo atribuye a que la TIC ha influido en una mejor comercialización de la mercancía, pasando desde el registro, traslado y venta de las mismas.

Categoría 7: Conexión Multimodal

De acuerdo al sector portuario la conexión multimodal no ha sido un factor determinante para el incremento de la competitividad del TPC. Para APM Terminals la conexión multimodal es insuficiente; sin embargo, va por buen camino debido a las inversiones que se viene realizando. Para DP World aún falta mucho para que la conexión multimodal sea la adecuada. Para ENAPU la conexión multimodal no está suficientemente articulada, a nivel de infraestructura y transporte.

3.2 Segmento 2: Sector Público (Gerentes, jefes o representantes de Organismos Públicos: SUNAT-ADUANAS).

Las personas entrevistadas en este segmento fueron:

Dr. Richard Chumbiauca Tasayco (Abogado, Asesor y Especialista Tributarista) con más de 30 años de experiencia en la Administración Pública Aduanas-Sunat y Tribunal Fiscal.

Dr. Javier Oyarse (Abogado, Docente, Especialista en Administración Aduanera) con 20 años de experiencia. Trabaja actualmente en la Administración Aduanera.

Categoría 1: Mano de Obra

En el caso del representante de SUNAT la respuesta no contribuye con la investigación. ADUANAS menciona que la mano de obra permitió la mejora de la calidad del servicio portuario, debido a que ahora se necesita mano de obra calificada para realizar las diversas labores como lo son: la integridad de datos, monitor de operaciones, supervisor de contendedores, mantenimiento de infraestructura portuaria, etc.

Categoría 2: Demanda Interna

Ambas instituciones públicas coinciden en que la demanda interna ha sido un factor determinante en el incremento de la competitividad del TPC. SUNAT menciona que ésta se debió como consecuencia de la apertura comercial del Perú con otros países, la reducción de las tasas arancelarias, devoluciones de impuestos (saldo a favor del exportador y Drawback), así como la promoción de las exportaciones a través de Tratados de Libre Comercio Firmados con diversos países. ADUANAS coincide con SUNAT en este aspecto, mencionando también que un indicador de ello es el incremento del número de contenedores que ingresan a nuestro país.

Categoría 3: Regulación

Este factor también genera coincidencia entre ambas instituciones públicas, pues ambas opinan que ha sido un factor determinante en el incremento de la competitividad del TPC. SUNAT señala que dichas normas permitieron reducir o mejorar los mecanismos de transparencia en las operaciones. ADUANAS agrega que fue fundamental, pues todo cambio como consecuencia de los cambios en las regulaciones. Estas están ahora orientadas a favorecer la competitividad del TPC, como ejemplo esta la Autoridad Portuaria Nacional que es un organismo creado para promover el desarrollo de los puertos en el Perú.

Categoría 4: Valor Neto Percibido (Tarifas)

En este caso ambas instituciones coinciden en que este factor no ha sido un factor determinante en el incremento de la competitividad del TPC. SUNAT menciona que se

requiere la implementación de un mecanismo de transparencia previsto en la Ley N° 28997 y de su tabla de sanciones. ADUANAS menciona que no se ha visto una rebaja visible después de la concesión. Debido a que estas empresas operadoras en el puerto DP World y APM Terminals han fijado diversas tarifas o precios por los servicios públicos que ofrecen.

Categoría 5: Servicio Logístico

Este factor genera controversia entre ambas entidades, pues para SUNAT este factor no ha sido determinante en el incremento de la competitividad del TPC, debido a que se requiere que los operadores transparenten sus costos. Caso contrario es ADUANAS que menciona que este factor sí ha sido determinante, pues menciona que el servicio logístico ha mejorado mucho como consecuencia de las grúas pórtico instaladas y la construcción de un extenso patio de contenedores como parte de la ampliación del Muelle Sur. Ahora se puede registrar un mayor número de contenedores lo que permite mejorar la competitividad.

Categoría 6: Tecnología de la Información y Comunicación

Este factor según ambas instituciones sí ha sido determinante en el incremento de la competitividad del TPC. De acuerdo a SUNAT la TIC fue el requisito para la modernización y mejora de la competitividad del Puerto del Callao. En el caso de ADUANAS lo considera un factor clave para el incremento de la competitividad, y pone como ejemplo el sistema de inspección no intrusiva (escáner), el cual permite a la administración aduanera realizar la inspección de los contenedores sin la necesidad de abrirlos. Esto gracias a la tecnología de diagnóstico por imágenes, lo que permite ahorrar tiempo en el proceso de desaduanaje.

Categoría 7: Conexión Multimodal

Este factor no ha sido determinante en el incremento de la competitividad del TPC de acuerdo a las respuestas obtenidas de ambas instituciones. Para SUNAT la conexión multimodal requiere de una estrategia adicional. Requiere también mecanismos legales para aumentar el uso del cabotaje (nacional) y la interconexión con otros destinos. Por su parte, ADUANAS señala que este factor no ha determinado el incremento de la competitividad

pues no se han realizado mejoras en la conexión multimodal, para agilizar y simplificar el ingreso y salida de medios de transporte terrestre hacia y desde dicho puerto.

3.3 Segmento 3: Empresa Privada (Gerentes, jefes o representantes de empresas de Servicios Portuarios, Navieras, Almacén extraportuario, Agente Marítimo, Importador, Exportador, Agente de Aduanas, Agente de Carga).

Las personas entrevistadas en este segmento fueron:

Rafael Del Solar (Gerente de Ventas y de Atención al Cliente de Hamburg Sud Perú) con más de 20 años de experiencia en gestión comercial de la línea naviera.

Sadot Silva (Subgerente de Atención al Cliente de Neptunia) con más de 20 años de experiencia en el rubro del Comercio Exterior.

Cristhian Martínez Vivas (Jefe de importación y exportación de Cosmos Agencia Marítima) con 15 años de experiencia en el rubro de Agenciamiento Marítimo.

Manuel García Abregú (Logistics Project Manager de Siemens) con más de 20 años laborando en empresas importadoras y exportadoras.

Edgardo Tábara (Jefe de Logística de entrada/almacenes en OPP Film Perú) con más de 20 años laborando en empresas importadoras y exportadoras.

Dr. Cesar Terrones Linares (Gerente de Asesoría Jurídica en la Asociación de Agentes de Aduanas) con más de 20 años de experiencia en Derecho Aduanero y Comercio Internacional.

C.P.C. Ángel Alarcón (Director de la Agencia de Aduana Interoceánica) con más de 30 años de experiencia como agente de aduana.

Eco. Omar Benito Gómez (Representante Legal en Kuehne Nagel) con más de 20 años de experiencia como agente de aduana y operador logístico.

Categoría 1: Mano de Obra

De las 8 empresas privadas pertenecientes al segmento 3, solo una afirma que la mano de obra ha sido determinante en el incremento de la competitividad del TPC. De acuerdo a Cosmos el impacto ha sido tremendo pues si bien es cierto ahora se cuenta con menor personal, este es mucho más calificado. Las otras 7 empresas consideran que la mano de obra no ha sido determinante en el incremento de la competitividad del TPC. En Hamburg Sud consideran que en el caso de DP World no hubo impacto en la mano de obra pues este terminal es totalmente nuevo. En el caso de APM Terminals la reducción de personal fue mucho menor. Neptunia, Agencia de Aduana Interoceánica y Kuehne+Nagel por su parte consideran que fue la tecnología la que generó mayor impacto, pero que esta requiere de mano de obra calificada, algo que no se daba antes de la concesión. Ahora por ejemplo se pueden ver personal más preparados y dinámicos que permiten mejorar el servicio portuario.

Siemens y OPP Film coinciden en que fue la tecnología la que ha facilitado las labores, gracias a las grúas pórtico, fajas transportadoras, etc. Esto sumado al trabajo tecnificado que ahora se realiza en el Terminal Portuario del Callao. La Asociación de Agentes de Aduana (AAA) considera que no se debe a la mano de obra sino a la mejora de los procedimientos de las operaciones, las cuales tienen ahora una visión ágil.

Categoría 2: Demanda Interna

En este caso la opinión es unánime, todos los participantes consideran que la demanda interna ha sido determinante en el incremento de la competitividad del TPC. Hamburg Sud, Neptunia y Kuehne+Nagel coinciden en que el incremento de las importaciones motivó la mejora de las capacidades del TPC. Cosmos lo atribuye a la llegada de barcos de mayor capacidad al puerto lo que causó que los importadores puedan tener su mercancía en menor tiempo. Siemens considera que además de las razones antes expuestas se debió a la generación de grandes proyectos mineros. OPP Film, Agencia de Aduana Interoceánica y la Asociación de Agentes de Aduana (AAA) consideran que los tratados de libre comercio y la apertura comercial influyeron drásticamente en el incremento de la demanda interna y esta a su vez en la mejora de la productividad del TPC.

Categoría 3: Regulación

Solo la Asociación de Agentes de Aduana (AAA) considera que este factor no ha sido determinante para el incremento de la competitividad del TPC, pues en su opinión no ha habido cambios significativos en la regulación de la economía y en materia portuaria. Asimismo, sostiene que los administradores portuarios han sido muy fuertes en sostener que sus obligaciones se encuentran previstas en los contratos de concesión, no aceptando modificaciones unilaterales del Estado Peruano. Hamburg Sud y la Agencia de Aduana Interoceánica coinciden en que la concesión ayudó a reducir los tiempos de trámite y de la nacionalización de carga, así como los costos para los clientes portuarios. Neptunia, Siemens, Kuehne+Nagel consideran que contribuyó en la regulación del flujo de carga, crecer en infraestructura portuaria e incrementar las maquinarias para atender a mayor cantidad de naves. Además, estas a su vez exigen a los operadores a cumplir con las formalidades que antes no existían y establecieron las reglas de juego para ordenar los procesos operativos y de seguridad.

Categoría 4: Valor Neto Percibido (Tarifas)

La mayoría de los participantes de este segmento considera que el Valor Neto Percibido (tarifas) no ha sido un factor determinante en el incremento de la competitividad del TPC. Hamburg Sud, Cosmos, Asociación de Agentes de Aduana (AAA) consideran que no se ha percibido una reducción en los costos o tarifas más si en la mejor de la eficiencia y en la reducción de los tiempos de espera. Además, DP World y APM Terminals establecen sus tarifas en base a las condiciones del contrato de concesión. Neptunia y Siemens considera que el modelo financiero actual no satisface a todos los negocios. Esto debido a que solo existen 2 Terminales que dominan el acceso y salida de mercancías, lo que les brinda gran poder de negociación sobre los clientes portuarios. OPP Film plantea que ambos Terminales compiten más que en costos, compiten en el nivel del servicio y en los tiempos de atención. Por el otro lado, la Agencia de Aduana Interoceánica considera que, si se ha visto una reducción en los costos de importación como exportación por TEU, incluso de carga suelta o sobredimensionada “Break Bulk”. Kuehne+Nagel en cambio señala que, si se han reducido las tarifas, pues todo proceso de modernización conlleva una reducción de costos.

Categoría 5: Servicio Logístico

La opinión es unánime también en este factor, todos los participantes opinan que el servicio logístico ha sido determinante para el incremento de la competitividad del TPC, aunque las opiniones con respecto a las razones son diversas. Hamburg Sud refiere que la integración del servicio logístico en dos operadores ha ayudado a que los clientes portuarios puedan conocer y manejar mejor sus costos, ya que los precios o tarifas son estables. Neptunia señala que el servicio logístico es un complemento de la plataforma logística (puerto, transporte, carreteras, almacenes, etc.) y su aporte es determinante para la mejora de la competitividad. Cosmos lo atribuye a la reducción de tiempos de espera y como consecuencia a los costos por flete, como ejemplo de ello es la reducción de los tiempos de operación que antes se realizaba en días y ahora se realiza en horas. Siemens por su parte considera que el servicio logístico se ha dado como consecuencia de una mejora del perfil profesional peruano. Esta mejora es la que contribuye a generar mayores beneficios para la empresa y para el servicio ofrecido. OPP Film señala que debido a las mejoras realizadas en la Administración Aduanera y en los terminales se puede observar una mejora del servicio logístico. La Asociación de Agentes de Aduanas (AAA) refiere que el incremento del volumen de operaciones motivó que la calidad del servicio logístico mejorara y se dinamice. La Agencia de Aduana Interoceánica y Kuehne+Nagel mencionan que después de la concesión los operadores logísticos se incrementaron, consolidaron y modernizaron con el fin de poder atender la creciente demanda de importaciones y exportaciones lo que conllevó a un incremento de la competitividad del TPC.

Categoría 6: Tecnología de la Información y Comunicación

La gran mayoría de participantes de la investigación mencionan que la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) han sido determinantes para la mejora de la competitividad del TPC. Hamburg Sud, Cosmos, Asociación de Agentes de Aduanas (AAA) y la Agencia de Aduana Interoceánica, refieren que las TIC's han favorecido en la velocidad de los trámites realizados y en la exactitud del manejo de la información. Pues, antes todo era manual y tomaba mucho más tiempo, ahora el tiempo de nacionalización de mercancía se ha reducido de 3 semanas a 4 días. Esto también genera competencia, pueden ofrecer un mejor servicio por parte de los administradores portuarios (DP World y APM Terminals) sea

mayor. Otro beneficio mencionado es que ahora se pueden realizar transacciones electrónicas vía web, en tiempo real y sin moverse físicamente para tramitarlos personalmente, lo que conlleva una reducción de tiempos y costos, así como un incremento de la eficiencia para los clientes portuarios. La interconexión en tiempo real a nivel de diversas instituciones como el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), la Autoridad Portuaria Nacional (APN) y la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). Permitiéndole a este último mejoras con respecto al control de mercancías y por consiguiente una mayor recaudación de impuestos. Neptunia refiere que, si ha favorecido el manejo de la información actual, pero que esto no asegura por sí misma una mejora, sino que está ligado a otras variables como los volúmenes de carga, vías de acceso, productos, etc. Para OPP Film la información requiere que sea aún más consolidada en cada punto de la cadena para mejorar la trazabilidad. Kuehne+Nagel manifiesta que las TIC's han influido de manera sobresaliente y ha sido uno de los pilares fundamentales para la mejora de la competitividad del TPC. En cambio, para Siemens no se ha percibido una mejora sustancial en el TPC las colas siguen siendo largas para el acceso al puerto y los trámites en algunos casos sigue siendo en papel impreso.

Categoría 7: Conexión Multimodal

Solo dos instituciones opinan que la conexión multimodal ha sido un factor determinante en el incremento de la competitividad del TPC. Neptunia menciona que la conexión multimodal ha sido determinante pero no es suficiente, aún hay mucho por desarrollar para llegar a niveles como Chile, Colombia, Panamá, Brasil, etc. Faltan carreteras hacia la sierra del país que permitan una mejor y más eficiente distribución de la mercancía. La Asociación de Agentes de Aduanas (AAA) concuerda con Neptunia ha mejorado en cuanto a transporte y carreteras, que le han permitido a importadores y exportadores comercializar sus productos, pero aún falta mucho por mejorar. Las 6 instituciones restantes pertenecientes a este segmento opinan que la conexión multimodal no ha sido determinante. Hamburg Sud, Cosmos y Siemens opinan que es insuficiente la conexión multimodal, no existe ningún ferrocarril que ingrese al Callao, la única conexión terrestre es a través de camiones y marítima mediante los barcos. A nivel nacional si bien es cierto se están concesionando puertos para que estos puedan exportar sus productos; estos puertos se dedican principalmente a realizar servicios a empresas mineras, lo que hace que los exportadores o

importadores prefieran comercializar sus productos a través del Puerto del Callao. OPP Film, la Agencia de Aduana Interoceánica y Kuehne+Nagel indican que la conexión multimodal es un desafío en el Perú pues existen muchos anteproyectos de interconexión ferroviaria, pero, estos aún no se concretan. La conexión multimodal se encuentra en el País en una etapa inicial, tanto que no existen normas legales ni procedimientos que la regulen. La ley General de Aduanas – Decreto Legislativo N°1053 y su Reglamento el Decreto Supremo N°163-2016 EF y sus modificatorias, ni siquiera lo nombra. En la práctica, en el Perú no existe un operador autorizado que articule y brinde el servicio de conexión multimodal.

CAPÍTULO 4: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se podrán conocer, de forma global, si los factores de competitividad estudiados han influido en la competitividad desde la perspectiva de los actores involucrados. Actualmente, de acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Terminal Portuario del Callao se encuentra en el 6to. lugar a nivel del Ranking Top 20 puertos de América Latina y el Caribe, comparado con el 11vo. lugar que tenía en el mismo ranking del año 2009. Lo que muestra un incremento en su competitividad después de la concesión. Sin embargo, en este capítulo se ahondará en conocer cuáles han sido los factores de competitividad determinantes y cuáles no sobre el incremento de la competitividad del TPC.

4.1 Discusión de Resultados

A continuación, se mostrarán y discutirán los resultados de la investigación.

Discusión de Resultados de categoría 1: Mano de Obra

Los 3 segmentos estudiados consideran que la mano de obra no ha sido un factor determinante para el incremento de la competitividad del TPC.

La mano de obra no ha sido determinante pues considera que el incremento de la productividad se ha dado como consecuencia de la modernización de la infraestructura y maquinarias, sumado a la mejora de los procedimientos internos. Si bien es cierto, ahora se requiere personal más calificado y preparado que antes para realizar nuevos puestos, como, por ejemplo, Integridad de Datos, Monitor de Operaciones, Supervisor de contenedores, mantenimiento de equipo e infraestructura portuaria, puestos derivados de la modernización del TPC, las tareas antes llevadas a cabo de forma manual han sido reemplazadas por la tecnología y maquinaria. Esto ocasionó que la mano de obra se haya reducido drásticamente después de la concesión, lo que llevó a despidos masivos de personal, previo acuerdo entre

el TPC y los trabajadores, para poder operar los terminales con mayor tecnología y menor personal. Estos cambios conllevaron a que la calidad del servicio portuario mejore bastante, en beneficio de la competitividad y del cliente portuario.

De acuerdo a la Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones de Michael Porter, uno de los factores de competitividad es llamada “Condiciones de los factores”, los cuales están conformado por la mano de obra y la infraestructura. De acuerdo a los resultados obtenidos y a la opinión de los actores involucrados, la mano de obra no ha sido determinante para el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao. Al menos la percepción de los representantes de los tres segmentos no lo percibe como tal. Sin embargo, la infraestructura y la modernización del puerto si consideran que ha sido determinante para el incremento de la competitividad, esto se evidencia en la reducción de tiempos, mejor control de mercancías, transacciones electrónicas y al procesamiento de información en tiempo real.

Discusión de Resultados de Categoría 2: Demanda Interna

Los participantes del estudio indican que la Demanda Interna si ha sido un factor determinante para el incremento de la competitividad del TPC.

La apertura comercial que vivió el país desde la década de los noventa, la tendencia a la integración comercial en el mundo a través de los Tratados de Libre Comercio entre países llevó a que el Perú siga dicha tendencia para poder tener un crecimiento económico sostenido. Es por ello que, los Tratados de Libre Comercio firmados por el Perú con países como EEUU, Canadá, China, Corea del Sur, Singapur, Tailandia, Japón entre otros, motivaron que la demanda de productos importados de estos países se incrementara drásticamente, lo que forzó al gobierno a realizar mejoras a nivel de infraestructura portuaria. Como consecuencia, los administradores portuarios, DP World y posteriormente APM Terminals, tuvieron que mejorar gradualmente sus procedimientos con el fin de poder atender la demanda creciente de productos importados y exportados desde el principal puerto.

Como señala Michael Porter, las condiciones de la demanda son un factor importante para la competitividad de un país. En este caso, aplicado a la competitividad del puerto del Callao, se puede observar que si ha sido determinante para incrementar la competitividad del TPC. Ya que, por las razones antes expuestas, estas fueron un factor muy importante para decidir la implementación de reformas que permitan atender la necesidad creciente del mercado peruano, en beneficio de importadores, exportadores y todos aquellos actores vinculados directa o indirectamente al comercio exterior.

Discusión de Resultados de Categoría 3: Regulación

De acuerdo a lo investigado se puede concluir que la Regulación si ha sido un factor determinante para el incremento de la competitividad del TPC.

Las modificaciones en la regulación o desregulación se han traducido, en la práctica, en la simplificación de los procesos de recepción y despacho de mercancías, reducción de tiempos, mejora de mecanismos de transparencia de las operaciones, reducción de tiempos de trámite, reducción de tiempos de embarque y desembarque, reducción de tiempos para la nacionalización de carga. Estas regulaciones fueron la base para la modernización de la infraestructura portuaria, el cumplimiento de las normas técnicas que permitieron mejores procedimientos de seguridad en el puerto.

Si se toma en cuenta el Modelo Integrador de John Parnell, en el cual uno de los factores de competitividad portuaria es la regulación, se puede observar que efectivamente este ha sido un factor que ha determinado el incremento de la competitividad del TPC. Y según los participantes del estudio ha sido un factor fundamental para la mejora de las capacidades e infraestructura portuaria.

Discusión de Resultados de Categoría 4: Valor Neto Percibido (Tarifas)

Ese factor de acuerdo a lo investigado no ha sido un factor determinante para el incremento de la competitividad del TPC.

Para SUNAT, por ejemplo, se requiere previamente la implementación del mecanismo de transparencia previsto en la Ley N° 28977 y su Tabla de Sanciones. Si bien se ha reducido los costos, estos no han sido al nivel que los clientes esperaban. Lo que, si indican los participantes del estudio, es que la reducción se ha dado sobre todo en tiempos, más no en tarifas. Es esta reducción de tiempos lo que ha atraído la llegada de buques que ven mejores condiciones en el TPC para poder realizar sus operaciones.

De acuerdo a John Parnell, el Valor Neto Percibido tiene entre sus factores de competitividad las tarifas y costos. De acuerdo a los resultados obtenidos, los costos y tarifas no se han reducido, por lo que a nivel tarifario no se ha dado la reducción esperada. Sin embargo, lo que se ha incrementado es la eficiencia de las operaciones y reducción de tiempos de operación, lo que trajo como consecuencia una reducción de costos en los buques, siendo que ellos pagan por tiempo de permanencia en el puerto.

Discusión de Resultados de Categoría 5: Servicio Logístico

El Servicio Logístico si ha sido un factor determinante para el incremento de la competitividad del TPC, si se toma en cuenta los resultados encontrados.

Después de la concesión, el servicio portuario ha mejorado considerablemente, como consecuencia de la implementación de las maquinarias (grúas pórtico) e infraestructuras portuarias (patio de contenedores). El servicio portuario ahora es más dinámico pues se cuenta con personal más preparado y capacitado, lo que conlleva a que los clientes y operadores puedan registrar, almacenar y controlar mejor sus mercancías. COSMOS menciona que operaciones que antes solían tardar 7 días, ahora pueden realizarse en 4 horas

o menos, lo que evidencia una clara reducción de tiempos y mejora del servicio en favor de la competitividad del puerto.

De acuerdo al Modelo integrador de John Parnell, el servicio logístico es un factor de competitividad portuaria, que permite el tráfico de importadores y exportadores. En este caso, se puede afirmar de acuerdo a lo investigado, que este factor si ha determinado el incremento de la competitividad del TPC. Ya que la reducción de los tiempos de operaciones como consecuencia de un incremento en la eficiencia, ha traído como consecuencia un mayor nivel de tráfico de buques y una mejor fluidez de mercancía a través del Puerto.

Discusión de Resultados de Categoría 6: Tecnología de la Información y Comunicación

Según las entrevistas realizadas, la Tecnología de la Información y Comunicación si ha sido un factor determinante para el incremento de la competitividad del TPC.

El uso de las TIC's ha sido fundamental para la mejora de los procesos de manejo registro y control de la mercancía. Como ejemplo la instalación del Sistema de Inspección No Intrusiva (escáner), que permite a la Administración Aduanera realizar la inspección de los contenedores sin la necesidad de abrirlos, utilizando la tecnología que posibilita el diagnóstico por imágenes. Otro ejemplo, es el cambio de los trámites manuales a trámite electrónico y sumado a ello la realización de transacciones online. Ahora el tiempo de nacionalización de las mercancías se ha reducido de 3 semanas a 4 días, haciendo que otros operadores se adecuen a modernizar sus sistemas de información y puedan también incrementar su eficiencia. Finalmente, las TIC'S permitieron que las autoridades del sector público, MTC, APN y la SUNAT estén interconectadas y tengan acceso a la información en tiempo real.

Otro factor de competitividad portuaria considerado en este estudio es el de Tecnologías de la Información, según John Parnell, esta permite que las operaciones sean ágiles y que la estancia del buque en el puerto sea la menor posible. Como muestra el anexo N° 03 la Tecnología de la información ha sido para casi todos los entrevistados vital y ha sido un

factor clave que ha determinado el incremento de la productividad del Terminal Portuario del Callao.

Discusión de Resultados de Categoría 7: Conexión Multimodal

La Conexión Multimodal no ha sido un factor determinante para el incremento de la competitividad del TPC según los resultados obtenidos.

Casi todos los participantes mencionan que la conexión multimodal en el Perú es insuficiente ya sea debido a la deficiente infraestructura terrestre, ferroviaria, o en la deficiente infraestructura portuaria de los demás puertos del Perú. Si bien es cierto ha habido avances en los últimos años, a través de la concesión de los puertos de otros departamentos.

A pesar que, históricamente al Perú no le ha ido nada bien a la hora de realizar inversiones en ferrocarriles, debido a la dificultad de su geografía, mal diseño y ejecución de la obra, falta de mantenimiento, rutas que no unían centros con importancia económica previa, entre otras razones. Tal es el caso del quizá el ejemplo más grande sea la primera ruta que se comenzó: Mollendo-Arequipa-Puno, (Kemp Heiland, Klaus. 2002). Actualmente, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones MTC considera que ya es necesario iniciar la fase 2 de la concesión, la cual implica la construcción de 400 metros más de muelle, que permitirán reducir cuellos de botella de existentes. También ya tiene planeado la fase 3 y 4 de la modernización portuaria que implica la construcción de acceso de ferrocarriles al Puerto del Callao.

Si bien es cierto este factor aún es deficiente en el Perú, se están realizando actualmente gestiones para mejorarlo, y aunque actualmente no se puede afirmar que este factor ha determinado el incremento de la competitividad del TPC, si se puede afirmar que a largo plazo podría convertirse en un factor más que contribuya a reducir los costos y tiempos en el terminal Portuario.

4.2 Hallazgos de la Investigación

Finalizada la investigación, se pudieron identificar algunos hallazgos que podrían servir como base para otras investigaciones relacionadas a la competitividad del Terminal Portuario del Callao.

- a. La mano de obra, en base a la opinión de los involucrados, no parece ser un factor determinante para el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao. Esto debido a que la eficiencia de la misma es reemplazada por el uso constante de la tecnología, maquinarias y equipos modernos.
- b. La conexión multimodal no está contemplada dentro de las leyes y normativas vigentes. No existen normas legales ni procedimientos que la regulen. La Ley General de Aduanas – Decreto Legislativo N°1053 y su Reglamento el Decreto Supremo N°163-2016 EF y sus modificatorias, ni siquiera la mencionan. Por lo tanto, existe un vacío legal que debe ser cubierto para poder desarrollar este factor de competitividad en el Perú.

4.3 Barreras de la investigación

- ❖ El segmento 1, conformado por el sector portuario fue el más difícil de investigar debido a la dificultad para encontrar a representantes con más de 10 años de experiencia en el sector, que tenga la disponibilidad de colaborar con la investigación. Esto debido a la estrecha agenda de los potenciales entrevistados. Finalmente, se logró encontrar a las personas que cumplieran con las características requeridas para proceder con la investigación.
- ❖ A pesar de que algunas entrevistas fueron realizadas por correo, ello no impidió recolectar la información necesaria para poder lograr el objetivo de la investigación.

Sin embargo, no se logró entrevistar oportunamente al representante de la Autoridad Portuaria Nacional (APN), es por ello que no figura en la Matriz de entrevistas.

4.4 Brechas de la investigación

No se presentaron brechas durante la investigación.

CONCLUSIONES

1. Se acepta la hipótesis general de la investigación que señala que no todos los factores de competitividad son determinantes para el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao. En el Caso en mención, fueron sólo 4 los factores de los 7 estudiados los que han sido determinantes para la mejora de la competitividad lograda.
2. La Mano de Obra no ha sido un factor determinante en el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao. Esto debido a que la mano de obra se ha reducido por el reemplazo de la maquinaria y tecnología que resultan mucho más eficientes para la gestión portuaria.
3. La Demanda Interna si ha sido un factor determinante en el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao. Pues motivó al gobierno central a realizar mejoras a todo nivel, mejoras que permitieron el incremento de la capacidad de gestión portuaria para atender la demanda del mercado interno, ya sea para importar o exportar productos peruanos a países que tienen tratados de libre comercio en plena vigencia.
4. La Regulación y leyes emitidas por el gobierno han sido un factor determinante en el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao. Desde antes de la concesión, los cambios realizados, así como la firma de tratados comerciales sirvieron como marco legal para poder mejorar la competitividad del Terminal Portuario del Callao a nivel regional.
5. El Valor Neto Percibido (tarifas) no ha sido un factor determinante en el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao. Los administradores portuarios no han trasladado la reducción de costos operativos a las tarifas, sino que consideran que la mejora de la eficiencia y la reducción de tiempos de atención constituyen en si una reducción de costos para los clientes portuarios, quienes ahora

pueden realizar sus operaciones en menor tiempo, lo que constituye un ahorro para ellos.

6. El Servicio Logístico ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao. Los tiempos de operación, de nacionalización de carga, control de mercancías, transacciones vía web han permitido que la calidad del servicio logístico beneficie a todos los operadores del comercio exterior involucrados.
7. La Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) si ha sido un factor determinante en el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao. El reemplazo de los trámites manuales a trámites electrónicos, la transacciones comerciales vía web, el control de mercancía mediante scanner de imagen en tiempo real (reduce los tiempos de desaduanaje), el traslado de carga al puerto por medio de citas electrónicas, los pagos online, la interconexión de instituciones vía web, información en tiempo real sobre la salida y entrada de mercancías, interconexión con las demás aduanas a nivel mundial, transmisión del manifiesto de carga ante aduanas antes del arribo de la nave, entre otros. Son claros ejemplos de cómo las TIC's han transformado la gestión del puerto haciéndola más eficiente y acorde a las exigencias que venía demandando el mercado.
8. La Conexión Multimodal no ha sido un factor determinante en el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao. En general, la infraestructura del Perú es deficiente, esto se puede notar si se toma en cuenta que no existen ferrocarriles que ingresen mercancías de forma rápida al puerto. Actualmente, el ingreso de mercancías se da a través de camiones, los cuales suelen hacer largas colas para ingresar al puerto. Esto a pesar de las mejoras realizadas en la gestión logística. Los demás puertos no cuentan con las capacidades para recibir buques de mayor capacidad lo que obliga a importadores y exportadores a realizar sus operaciones por el Puerto del Callao. Esto trae como consecuencia el encarecimiento de los costos de flete y por supuesto resta competitividad a los empresarios peruanos frente al mercado internacional. No obstante, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones

en conjunto con los administradores portuarios vienen preparando la ampliación del TPC y el ingreso de Ferrocarriles al puerto (minerales), con el fin de agilizar la recepción y mejorar las capacidades del servicio logístico.

9. La concesión permitió que los servicios logísticos brindados en el puerto sean más eficientes, logrando reducir los tiempos de atención de semanas a días. Lo que incrementado la rentabilidad de las empresas pertenecientes al segmento 3, quienes pertenecen al sector privado.
10. La firma de tratados de acuerdos comerciales influyó en el incremento de la demanda interna de productos importados de países que ofrecen beneficios arancelarios. Esto a su vez, motivó a las empresas pertenecientes al comercio internacional, operadores portuarios, y entidades del sector público, a mejorar sus procesos y normativa interna, para que de esa manera puedan adaptarse a los cambios que el mundo globalizado exige.

RECOMENDACIONES

1. Optimizar la gestión del servicio portuario a fin de reducir los tiempos en el ingreso y salida de mercancía desde puerto, así como eliminar los cuellos de botella existentes debido a la alta demanda de los usuarios portuarios. Esto puede darse si se automatizan los tramites que aún se realizan manualmente, o ampliando la capacidad del almacén de contenedores, o creando vías alternas y estrategias de ingreso al Terminal Portuario del Callao en coordinación con los organismos del Estado competente y la municipalidad.
2. Con respecto a las tarifas de los servicios portuarios publicadas en el portal de DP World y APM Terminals, deberían ser revisadas y evaluadas periódicamente por la Autoridad Portuaria Nacional o la autoridad competente debido a que los usuarios asumen sobre costos cuando ambos puertos se encuentran congestionados.
3. Incluir la conexión multimodal dentro de la normativa vigente, a fin de poder regularla y como consecuencia poder fortalecerla, permitiendo así la mejora de la gestión portuaria. De esta manera, se podrá considerar la conexión multimodal como una prioridad para poder continuar en la reducción de los costos logísticos y portuarios.

[REFERENCIAS]

- Adrián, V., & Tocto, A. (2009). Las formas de inversión en infraestructura portuaria pública y privada en el Perú, 377–387. Retrieved from http://primo.gsl.com.mx:1701/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN_pucp_revistasarticle/14035&indx=1&recIds=TN_pucp_revistasarticle/14035&recIdxs=0&elementId=0&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=
- Agencia de Promoción de la inversión. Pro-Inversión Institucional. Recuperado de <https://www.proinversion.gob.pe/modulos/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=10&tit=institucional-popup>
- Aguilar Puntriano, Alejandro (2002). *Apertura Comercial y Evolución de las Importaciones en el Perú*. Tesis de Grado. Universidad Nacional De Ingeniería. Lima. Recuperado de http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/8342/1/aguiar_pa.pdf
- Autoridad Marítima Portuaria de El Salvador (2010). *Glosario de Términos Marítimos Portuarios*. Recuperado de <http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/adjuntos/glosario-de-terminos-maritimos.pdf>
- Beck, Ulrich. (1997). *Bolsillo Paidós ¿QUÉ ES LA GLOBALIZACIÓN?* Retrieved from <http://apim.com.mx/Libros/Beck Ulrich - Que Es La - Globalización - Falacias Del Globalismo.PDF>
- Bouby Tolentino, Francisca (2006). *EL TLC PERU-ESTADOS UNIDOS: REINSERCIÓN ECONÓMICA INTERNACIONAL O SUBORDINACIÓN NACIONAL*. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n17_2006/a05.pdf
- Boyle Alvarado, Frank. (2009). Autoridad Portuaria Nacional. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/.../Frank%20Boyle%20APN-CCL%2017%20NOV.ppt>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2009). Ranking de Puertos: los Top 20 en América Latina y El caribe 2009. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36178/FAL-290-WEB_es.pdf?sequence=1
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2017). Ranking de Puertos: los Top 20 en América Latina y El caribe 2017. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/infografias/ranking-puertos-top-20-america-latina-caribe-2017>

- Congreso de la República. (1993). *Constitución Política del Perú*. El peruano. Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>
- Congreso de la República. (2002). *Ley N°27658 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Constitución Política del Perú*. El peruano. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)
- Congreso de la República. (2003). *Ley N° 27943 Ley del Sistema Portuario Nacional .Constitución Política del Perú*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/309DEF042F5FCC90052577E50055704F/\\$FILE/2national.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/309DEF042F5FCC90052577E50055704F/$FILE/2national.pdf)
- Congreso de la República. (2004). *Decreto Supremo N° 023-2004-PCM*. Constitución Política del Perú. Recuperado de http://www.sbn.gob.pe/documentos_web/normas_reginales_locales/decreto%20supremo%20N%C2%BA%20023-2004-PCM.pdf
- Congreso de la República. (2007). *Ley N° 29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales*. Constitución Política del Perú. Recuperado de https://www.sbn.gob.pe/documentos_web/marco_general_inmuebles/ley29151.pdf
- Congreso de la República. (2009). *Programa de formación: Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de las organizaciones políticas*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)
- Congreso de la República. Dirección de Planeamiento y Estudios Económicos. *Plan Nacional de Desarrollo Portuario*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/7CDB011E939EDDCC052577ED00567F62/\\$FILE/Plan_Nacional_de_Desarrollo_Portuario.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/7CDB011E939EDDCC052577ED00567F62/$FILE/Plan_Nacional_de_Desarrollo_Portuario.pdf)
- DIARIO GESTION (2019). El MTC aprobó el contrato de concesión del Muelle Norte. Grupo El Comercio .Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/noticia/745647/mtc-aprobo-contrato-concesion-muelle-norte?ref=gesr>
- Díaz Bedregal, A. (n.d.). *Acuerdo de Promoción Comercial Perú-Estados Unidos*. Retrieved from <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=3F7C122B-EC48-4AD0-BA08-3D1333343C8F.PDF>
- Friedman, Thomas.(2006). *La Tierra es Plana*. Madrid: MR ediciones. Recuperado de <https://bibliotecaunicaribe.files.wordpress.com/2016/08/friedman-thomas-la-tierra-es-plana-breve-historia-del-mundo-globalizacion-siglo-xxi.pdf>
- García Toma, Víctor (2005). *Teoría del estado y derecho constitucional*. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/001113714eb966f734de6>

- Gonzales Laxe, Fernando (2004). *Los Puertos en el Nuevo Milenio*. Instituto Universitario de Estudios Marítimos. Coruña. Recuperado de <https://www.udc.es/iuem/documentos/articulos/puertosnuevomilenio.pdf>
- Guerra García, Francisco. (n.d.). *PALESTRA PORTAL DE ASUNTOS PÚBLICOS DE LA PUCP Perú: Inversión Privada y Desarrollo Portuario*. Retrieved from <http://palestra.pucp.edu.pe>
- Guibert, Y., Cruz, M., & Figueroa, M. (2015). *La modernización del puerto del Callao: La respuesta del Estado a la ola exportadora 2004-2011*. Revista de Ciencia Política y Gobierno, 2(4), 101–127. revistas.pucp.edu.pe/index.php/cienciapolitica/article/view/14901
- Índice de Competitividad global (2018). Foro Económico Mundial. Recuperado de: <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/>
- Kemp Heiland, Klaus(2002) El Desarrollo de los ferrocarriles en el Perú. Universidad Nacional de Ingeniería. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books/about/El_desarrollo_de_los_ferrocarriles_en_el.html?id=xLe3AAAAIAAJ&redir_esc=y
- Krugman, Paul y Obstfeld Maurice (2006). Los Movimientos Internacionales de Factores. En Cañizal, Alberto (Séptima edición) Economía Internacional: Teoría y Política. Pp. 159-186. Madrid: España. PEARSON EDUCACIÓN
- Milla Lostaunau, Luis. (2016). *La globalización en la gestión de las pequeñas y medianas empresas (pymes) de confecciones en San Juan de Lurigancho, periodo 2011 – 2012*. Tesis de Doctorado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4873/Milla_ll.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- MINCETUR (2019). Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2003-2013. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/plan-estrategico-nacional-exportador/penx-2003-2013/>
- Parnell, J. A. (2006). Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy. Management Decisión, 44(8), 1139–1154. <https://doi.org/10.1108/00251740610690667>
- Páucar, Llanos, Paul, (2012). *Análisis de los factores que inciden en la competitividad del muelle norte del puerto del callao, año 2012*. Tesis de Maestría. UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO. Callao. Recuperado de <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/476>
- Ponce Barreda, Josué. (2015). “Los Tratados de Libre Comercio (TLC) con los EE.UU. Un estudio comparativo entre los casos de Perú y Colombia. Tesis de Grado. Pontificia Universidad Católica Del Perú. Lima. Recuperado de

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9111/PONCE_BARREDA_JOSUE_ARNE_TRATADOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Porter, Michael (2007). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/00472423715ecda3a215b>

Rondan, H., & Ortiz, H. (2006). *La concesión del Muelle Sur del puerto del Callao: una buena propuesta*, 10–14.

Sánchez, R. J. (2004). *Puertos y transporte marítimo en América Latina y el Caribe: un análisis de su desempeño reciente* División de Recursos Naturales e Infraestructura. Retrieved from https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6452/S2004087_es.pdf?sequence=1

Schwab, K., & World Economic Forum. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018. World Economic Forum Reports 2018*. <https://doi.org/ISBN-13: 978-92-95044-73-9>

Universidad de Valencia (2003). *Evaluación de los principales Puertos de América del Sur*. Recuperado de http://www.iirsa.org/admin_iirsa_web/Uploads/Documents/mad_eppas.pdf

Universidad Nacional del Altiplano, M. E. (2014). *Revista de investigaciones altoandinas. Revista de Investigaciones Altoandinas - Journal of High Andean Research* (Vol. 16). Retrieved from <http://huajsapata.unap.edu.pe/ria/index.php/ria/article/view/103/94>

Universidad Politécnica de Catalunya (2006). *Los Puertos en el Transporte Marítimo*. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/289/8.%20Rua.pdf;jsessionid=0722DD123B8CD030AA1C2827A10C861C?sequence=1>

[ANEXOS]

Anexo N° 01

Título de Tesis:

Los Factores que permitieron el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao después de la concesión a DP World y APM Terminals durante los años 2014 al 2018

Variable Independiente: la concesión a DP World y APM Terminals

Variable dependiente: el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao

Problema de investigación:

¿Cuáles fueron los Factores que permitieron el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao después de la concesión a DP World y APM Terminals durante los años 2014 al 2018?

MATRIZ OPERACIONAL O MATRIZ DE CONSISTENCIA

Pregunta de Investigación	Objetivos	Hipótesis
General ¿Cuáles fueron Los Factores que permitieron el incremento de la competitividad del	General Determinar Los Factores que permitieron el incremento de la competitividad del Terminal	Hi: No todos los factores de la competitividad fueron determinantes en el incremento de la competitividad del TPC

¿Terminal Portuario del Callao después de la concesión a DP World y APM Terminals durante los años 2014 al 2018?	Portuario del Callao después de la concesión a DP World y APM Terminals durante los años 2014 al 2018.	<p>después de la concesión a DP World y APM Terminals durante los años 2014 al 2018.</p> <p>Ho: Todos los factores de la competitividad fueron determinantes en el incremento de la competitividad del TPC después de la concesión a DP World y APM Terminals durante los años 2014 al 2018.</p>
<p>Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La Mano de Obra ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao? 2. ¿La Demanda Interna ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao? 3. ¿La Regulación ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao? 	<p>Específicos</p> <p>Determinar si la Mano de Obra ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.</p> <p>Determinar si la Demanda Interna ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.</p> <p>Determinar si la Regulación ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.</p>	<p>Hi: la Mano de Obra ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.</p> <p>Ho: la Mano de Obra no ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.</p> <p>Hi: la Demanda Interna ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.</p> <p>Ho: la Demanda Interna no ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.</p> <p>Hi: la Regulación ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.</p> <p>Ho: la Regulación no ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.</p>

4. ¿El Valor Neto Percibido ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao?	Determinar si el Valor Neto Percibido ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.	Hi: el Valor Neto Percibido ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao. Ho: el Valor Neto Percibido no ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.
5. ¿El Servicio Logístico ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao?	Determinar si el Servicio Logístico ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.	Hi: el Servicio Logístico ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao. Ho: el Servicio Logístico no ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.
6. ¿La Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao?	Determinar si la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.	Hi: la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao. Ho: la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) no ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.
7. ¿La Conexión Multimodal ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao?	Determinar si la Conexión Multimodal ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.	Hi: la Conexión Multimodal ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao Ho: la Conexión Multimodal no ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

- Determinar Los Factores que permitieron el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao después de la concesión a DP World y APM Terminals durante los años 2014 al 2018

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Determinar si la Mano de Obra ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.
2. Determinar si la Demanda Interna ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.
3. Determinar si la Regulación ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.
4. Determinar si el Valor Neto Percibido ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.
5. Determinar si el Servicio Logístico ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.
6. Determinar si la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.
7. Determinar si la Conexión Multimodal ha sido un factor que ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao.

PREGUNTAS FILTRO DEL ESTUDIO

- I. ¿Usted, trabaja o trabajó en uno de los siguientes segmentos?
- a. Sector Portuario (APM, DPW, ENAPU)
 - b. Sector Público (SUNAT-ADUANAS, APN)
 - c. Empresa Privada (Navieras, Almacén extraportuario, Agente Marítimo, Importador, Exportador, Agente de Aduanas)

Si la respuesta es Si continuar con el cuestionario, sino Agradecer y terminar la entrevista.

- II. ¿Tiene al menos 10 años de experiencia laboral en el segmento antes mencionado?
- a. Si
 - b. No

Si la respuesta es Si continuar con el cuestionario, sino Agradecer y terminar la encuesta.

ESTUDIO 2019

ESTUDIO DE OPINIÓN SOBRE EL INCREMENTTO DE LA COMPETITIVIDAD DEL TERMINAL PORTUARIO DEL CALLAO

Fecha: ____/____/____

Encuesta N°: _____

Buenos días/tardes. Mi nombre es..... alumna de la facultad de Negocios de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC y estamos realizando un estudio sobre El *Incremento de la Competitividad del Terminal Portuario del Callao*.

Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo para los fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Guía de entrevistas

1. Después de la concesión del TPC a DP World y APM Terminals. ¿Considera Ud. que la **mano de obra** ha sido un factor determinante para el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao? ¿De ser así, explique usted en qué forma se da?
2. Después de la concesión del TPC a DP World y APM Terminals. ¿En su opinión, cree que la **demanda interna** en nuestro país impulsó la modernización y concesión del Terminal Portuario del Callao? ¿Por qué?
3. Después de la concesión del TPC a DP World y APM Terminals. ¿Considera Ud. si los cambios en la regulación han favorecido o han perjudicado la competitividad del Terminal Portuario del Callao? ¿Por qué?
4. Después de la concesión del TPC a DP World y APM Terminals. ¿En su opinión, considera Ud. que la modernización del servicio portuario contribuyó la rebaja de los costos portuarios y el almacenamiento de mercancías (**valor neto percibido**) en el Terminal Portuario del Callao? ¿Por qué?
5. Después de la concesión del TPC a DP World y APM Terminals. ¿En base a su experiencia, considera Ud. que el **servicio logístico** ha sido un factor decisivo en el aumento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao? ¿Por qué?

6. Después de la concesión del TPC a DP World y APM Terminals. ¿En base a su experiencia, como ha facilitado la **tecnología de la información y comunicación (TIC)** en la competitividad del Terminal Portuario del Callao? ¿Por qué?

7. Después de la concesión del TPC a DP World y APM Terminals. ¿Considera Ud. que la **conexión multimodal** de nuestro país ha permitido el incremento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao? ¿Por qué?

Anexo N° 03

N°	CATEGORIAS	RESULTADO FINAL	SECTOR PORTUARIO			SECTOR PÚBLICO		EMPRESA PRIVADA								Resultado		Total
			APM	DPW	ENAPU	SUNAT	ADUANAS	HSD	NEPTUNIA	COSMOS	SIEMENS	OPP FILM	AAA	INTER OCEANICA	KUEHNE+NAGEL	si	no	
1	MANO DE OBRA	no	si	no	no	nc	si	no	no	si	no	no	no	no	no	3	9	12
2	DEMANDA INTERNA	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	13	0	13
3	REGULACION	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	si	si	12	1	13
4	VALOR NETO PERCIBIDO (TARIFAS)	no	nc	nc	si	no	no	no	no	no	no	no	no	si	si	3	8	11
5	SERVICIO LOGISTICO	si	nc	si	si	no	si	si	si	si	si	si	si	si	si	11	1	12
6	TIC	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	si	si	si	si	12	1	13
7	CONEXIÓN MULTIMODAL	no	nc	no	no	no	no	no	si	no	no	no	si	no	no	2	10	12

N°	CATEGORIAS	RESULTADO FINAL	SECTOR PORTUARIO		
			APM	DPW	ENAPU
1	MANO DE OBRA	no	Si. Porque ahora al haber barcos con mayor capacidad de carga , esto exige mayor personal com estibadores y operadores.	no, mas que la mano de obra se debe a la calida dde los equipos utilizados actualmente. Como las gruas portico y demas se ha modernizado la peración portuaria.	no, es la tecnología y procedimientos deribados de las exportaciones las que contribuyen a reducir los costos y ser mas competitivo. Además la mano de obra se ha reducido.
2	DEMANDA INTERNA	si	Si. Tuvo mucho que ver en la modernización pues esto permitió mayor rapidez en la gestión de las mercancías importadas como exigencia de los importadores peruanos . Lo que permitió reducir considerablemente los tiempos	si, pero debería haberlo impulsado aún mas.	si, por que al incrementar las importaciones y exportaciones se necesitan mejores costos y reduccion de tiempo para lograr mayor competitividad.
3	REGULACION	si	si. Ha favorecido debido a que se simplificaron los procesos de recepción y despacho de las naves, reduciendo los tiempos en los tramites documentarios a los clientes portuarios.	si, pero el trato es direcatmente con OSITRAN	si, ha influido en la reduccion de costos tarifarios. De ambos operadores.
4	VALOR NETO PERCIBIDO (TARIFAS)	no	nc. La respuesta no contribuye con la investigación. Respuesta sesgada	nc. La respuesta no contribuye con la investigación. Respuesta sesgada	si, al haber competitividad entre los almacenes , eso otorga mejoes rebajas.
5	SERVICIO LOGISTICO	si	nc. La respuesta no contribuye con la investigación. Respuesta sesgada	si, porque ha demandado que la parte logística es más dinámica y agresiva en cuanto a hacer llegar la mercancia puerta a puerta.	si, ha sido un gran benefico al ayudar al almacenamiento , control de mercancías de los puertos.
6	TIC	si	Si. Ya que ahora se ha reducido la cantidad de tramites que se hacian presencialmente y también por a flexibilidad de las operaciones o tramites hechos en linea. Ahora existe un mayor y mejor control de las mercancías.	si, el cambio ha influenciado postiva y dramáticamente y ha mejorado muchisimo en los tiempos y los cambios burocraticos pasando del tramite manual al tramite electrónico.	si, ha favorecido en la mejor comercialización de la mercancia. Desde el registro traslado y venta de las mismas.
7	CONEXIÓN MULTIMODAL	no	nc. La respuesta no contribuye con la investigación.	no, falta mucho para que la conexión multimodal sea la adecuada. Debido a la deficiencia de infraestructura. Es decir ausencia de carreteras.	no, no esta suficientemente articulada la conexio multimodal, en lo referente a infraestructura y transporte para el movimiento de mercancías.

N°	CATEGORIAS	RESULTADO FINAL	SECTOR PUBLICO	
			SUNAT	ADUANAS
1	MANO DE OBRA	no	no. La respuesta no contribuye con la investigación.	si, ha permitido mejorar la calidad de la mano de obra en los servicios portuarios. Es decir que actualmente se necesita mano de obra calificada para cumplir diversas labores como por ejemplo, Integridad de Datos, Monitor de Operaciones, Supervisor de contenedores, mantenimiento de equipo e infraestructura portuaria, etc.
2	DEMANDA INTERNA	si	si, la concesión del TPC ha coincidido con la política de apertura comercial del Perú. La disminución de las tasas arancelarias, la promoción de las exportaciones a través de mecanismos como la apertura comercial (TLC), la devolución de impuestos (saldo a favor del exportador) y promoción de exportaciones (drawback).y por lo tanto el incremento de las importaciones ha contribuido al incremento de la demanda interna.	si, debido a que se ha incrementando el número de contenedores que ingresan a nuestro país, mejorando de esta manera la calidad y precio de los productos importados que ingresan a nuestro mercado. debemos mencionar que el Perú ha suscrito Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos, China y la Unión Europea, razón por la cual, nuestra demanda interna de bienes y servicios ha aumentado de manera considerable
3	REGULACION	si	si, debido a las regulaciones o normas técnicas es que permiten por ejemplo reducir o mejorar los mecanismos de transparencia en las operaciones.	si, Todo cambio en las regulaciones, por lo general han estado orientados a favorecer la competitividad del terminal Portuario del Callao. Ponemos como ejemplo la creación de la Autoridad Portuaria Nacional que es un organismo técnico especializado que promueve el desarrollo de los puertos en el Perú
4	VALOR NETO PERCIBIDO (TARIFAS)	no	no, Se requiere previamente la implementación del mecanismo de transparencia previsto en la Ley N 28977 y su Tabla de Sanciones. Luego de ello, todos los usuarios deben tener plena información sobre las tarifas de los operadores.	no, Desde mi punto de vista no se ha presentado una rebaja del valor neto que sea visible después de la concesión del TPC a DP World y APM Terminals. Esto se debe al hecho que las empresas concesionarias del Terminal Portuario del Callao han fijado diversas tarifas o precios públicos por los servicios que brindan.
5	SERVICIO LOGISTICO	si	no, Se requiere la transparencia en los costos de los operadores.	si, se ha evidenciado la mejora en el servicio logístico, tal como ocurre con la instalación de las grúas pórtico, y la construcción de un extenso patio de contenedores como parte de la ampliación de Muelle Sur, permite registrar mensualmente un mayor movimiento de contenedores y aumentar la competitividad de dicho puerto
6	TIC	si	si, Es requisito la modernización y competitividad, previstos en la Ley del Sistema Portuario Nacional	si, es un factor clave para mejorar la competitividad del Terminal Portuario del Callao. Como ejemplo la instalación del Sistema de Inspección No Intrusiva (escáner), que permite a la Administración Aduanera realizar la inspección de los contenedores sin la necesidad de abrirlos, utilizando la tecnología que posibilita el diagnóstico por imágenes, ahorrando tiempo en el proceso de desaduanaje.
7	CONEXIÓN MULTIMODAL	no	no, La conexión multimodal requiere de una estrategia adicional. No solamente la inversión de puertos, sino también mecanismos legales para aumentar el uso del cabotaje (nacional) y la interconexión con otras destinos (TPP, Australia, etc).	no, todavía no se han realizado mejoras en la conexión multimodal, para agilizar y simplificar el ingreso y salida de medios de transporte terrestre hacia y desde dicho puerto.

Anexo N° 06

N°	CATEGORIAS	RESULTADO FINAL	EMPRESA PRIVADA			
			HSD	NEPTUNIA	COSMOS	SIEMENS
1	MANO DE OBRA	no	no, no hubo un impacto en dp world debido a que al ser un terminal nuevo que no tuvo que absorber personal, caso contrario con APM que si tuvo que absorber personal de ENAPU. A pesar que hubo una reduccion de mano de obra considerable también Pero si se generaron nuevos puestos de trabajo.	no, mencionaría el incremento de la mano obra calificada que desempeña un papel importante en el manejo tecnológico y desarrollo cultural, aspectos que permiten principalmente mayor productividad.	si, el impacto ha sido tremendo pues antes se requería mayor personal, se redujo el 90% del personal debido a la tecnología (grúas pórticas). Es decir ahora se cuenta con menos personal que es mucho mas calificado. En el caso de APM terminals la reducción fue mucho menor.	no, la que realmente genera competitividad es la tecnología (como grúas pórtico, fajas transportadoras, etc), además de la infraestructura.
2	DEMANDA INTERNA	si	si, se dió debido a un incremento de las importaciones a nivel general en los puertos. Los terminales ahora son mucho mas eficientes. Lo que le beneficia al importador peruano. Sobre todo asegurando que los productos importados esten disponibles en el mercado interno	si, la demanda interna sostenible en el tiempo ha permitido invertir a largo plazo mediante el modelo de concesión para modernización de los puertos.	si, a raíz de la concesión la demanda se incrementó, lo que permitió la llegada de nuevos barcos y nueva mercancía en menor tiempo.	si, debido a el incremento de la demanda nacional de productos importados y la generación de grandes proyectos mineros y de infraestructura.
3	REGULACION	si	si, la facilitación del comercio exterior por parte del estado, en lo correspondiente a por ejemplo la reducción del tiempo de trámite para la nacionalización de carga. Estos cambios en las normas técnicas han favorecido la competitividad.	si, han favorecido en regular el flujo de carga, crecer en infraestructura e incrementar maquinarias para atender naves, hacer frente a la ocupación de muelles, gruas para manipular carga y tecnología para el manejo oportuno de la información, escenario que nos pone competitivos.	si, los operadores portuarios (DPW y APM) se han beneficiado de la ausencia de multas por parte de aduana, debido a la flexibilidad de las normas en ese tiempo vigentes. Pero el año pasado ya se les ha incluido en la ley para poder ser responsables y pasibles de sanciones en casos de incumplimientos.	si, Porque exige a los operadores cumplir formalidades que antes no tenían ni en mente
4	VALOR NETO PERCIBIDO (TARIFAS)	no	no, no ha habido ajuste. Se ha debido a una mejor planificación. Se ha dado si una mejora en la eficiencia.	no, no hemos logrado económicamente la satisfacción de todos, el modelo financiero no satisface con respecto a las tarifas a todos los negocios.	no, DPW y APM no pueden estimar sus tarifas independientemente, sino que las publican y en conjunto con OSITRAN las van regulando. No se ha reducido en costos de servicios sino en tiempos de espera.	no, Dado que prácticamente al tener un monopolio para el acceso de y salida de mercancías, no se percibe una mejora en estos costos
5	SERVICIO LOGISTICO	si	si, definitivamente la integración del servicio logístico en un solo operador logístico, han ayudado a los consumidores a entender y manejar mejor sus costos. Pues los clientes pueden costear mejor, debido a que los costos son estables.	si, el negocio logístico es una necesidad por ser un complemento de la plataforma logística (puerto, transporte, carreteras, almacenes,...) y su aporte en la competitividad es determinante.	si, se ha mejorado en la reducción de tiempos de espera y por ende en el costo del flete. Las instalaciones actuales les permite programas las operaciones y en menor tiempo. Antes se hacia en 7 días y ahora se hace en horas. Y esto le ha dado mayor rentabilidad a la cadena logística.	si, la mejora en el perfil de profesional peruano de comercio y es obvio que al tener personal mas capacitado se generan mayores beneficios para una empresa y mejora en los servicios que ofrece
6	TIC	si	si, ha favorecido velocidad de los tramites realizados y en la exactitud del manejo de la información. Pues antes todo era manual y tomaba mucho mas tiempo. Ahora el tiempo de nacionalización de mercancía se ha reducido de 3 semanas a 4 días. Haciendo que otros operadores se adecuen a modernizar sus sistemas de información.	si, ha favorecido en manejar la información actual de forma competitiva, pero no asegura que se sostenga sola y a futuro porque se complementa con otras variables de escala (volumenes de carga, vias de acceso, productos,...) que podrían limitar el buen funcionamiento.	si, la concesión ha favorecido pues ahora se cuenta con mayores plataformas tecnológicas que empujan a la competencia de ambos terminales (DPW y APM). Ahora se puede realizar transacciones via web. Ahora se puede ingresar la carga desde 7 días antes, lo que no se podía hacer hace unos años.	no, no se percibe una mejora sustancial en el terminal del Callao. Las colas siguen siendo largas para el acceso al puerto, los tramites en la mayoría de casos siguen siendo con papel impreso.
7	CONEXIÓN MULTIMODAL	no	no, es muy pobre la conexión multimodal. Pero la infraestructura. No existen ningún ferrocarril ingresando al Callao. La única conexión es terrestre a través de camiones y marítima mediante los barcos.	si, aunque no es suficiente y no es competitiva la conexión multimodal, hay mucho por desarrollar e iniciar para llegar a niveles como Chile, Colombia, Panama, Brasil, etc. Aspecto Negativo: Pocas alternativas de logística aérea, falta carreteras hacia Sierra y Selva, falta desarrollar TLC multimodal.	no, la conexión multimodal no es la adecuada. A nivel nacional se estan concesionando diversos puertos. Con el fin de que cada puerto pueda exportar sus productos Por otro lado,, existe una sola vía de acceso para el ingreso de mercancía al TPC. Lo que complica y encarece los costos de flete. Es decir todo esta centralizado en el TPC. Los puertos nacionales no estan en capacidad de albergar algunos tipos de buques. Solo atienden la línea de negocios de servicios a empresas mineras.	no, la infraestructura aun es insuficiente en el Perú, por ende los costos se incrementan reduciendo la competitividad. Es muy poca la conexión multimodal la que se realiza en el país.

Anexo N° 07

N°	CATEGORIAS	RESULTADO FINAL				
			OPP FILM	ASOCIACIÓN DE AGENTES DE ADUANAS AAA	INTEROCEÁNICA	KUEHNE+NAGEL
1	MANO DE OBRA	no	no, ninguna maquina trabaja sola el 100% , sin embargo la tecnología toma un rol protagónico en la competitividad , considero que con tecnología en la infraestructura portuaria y el equipo de trabajo tecnificado , nos brinda la competitividad que todo puerto requiere.	no, en el caso particular de DP World creemos que su éxito se encuentra en la procedimentación de las operaciones con una visión ágil.	no, hubo necesidad de contratar mano de obra calificada, o instruir y preparar nuevo personal, sin cuya decidida participación no hubiese sido posible efectuar el gran cambio. La mano de obra calificada, desde los operadores de equipos sofisticado, como grúas pórticos y otros que no existían en nuestro país, y también el personal administrativo para procesar todo el servicio con modernos sistemas y programas de cómputo, fue un gran salto que se dio en el servicio portuario.	no, esto se ha notado en la renovación del personal, mas jóvenes y preparados que antes. Quienes son empeñosos y dinámicos lo que permite una mejora en el servicio portuario.
2	DEMANDA INTERNA	si	si, la modernización la empujó los requerimientos del tratado de libre comercio con USA, pero este impulso fue bien gestionado con la concesión de los puertos	si, obedeció a razones políticas de carácter liberal. Desde 1990 Perú promueve la desestatización y otras medidas en esa dirección	si, Dada la importación del Comercio Internacional, por supuesto, que la concesión y modernización del Terminal Portuario del Callao era un clamor del sector privado.	si, la demanda interna de productos ha motivado a la mejora de la competitividad del puerto a nivel de la modernización de la infraestructura.
3	REGULACION	si	si, si bien es cierto se pensó concesionar a una sola empresa, DPW muelle sur, este paso significó un gran avance en tiempo de embarque y desembarque con la grúas pórtico y la grúas portacontenedores , el cambio a generar una nueva concesión del muelle norte con APM Terminal mejorar no solo la competitividad en infraestructura sino también los precios	no, No creemos que después de la concesión de haya producido cambios significativo en la regulación de la economía ni en materia portuaria. los administradores portuarios han sido muy fuertes en sostener que sus obligaciones se encuentran previstas en los contratos de concesión, no aceptando modificaciones unilaterales del Estado peruano.	si, el crecimiento del comercio exterior en el Perú justamente ha sido posible gracias a la concesión y modernización del Servicio portuario. Estas se manifiestan ahora la competitividad, en la reducción de costos, tiempos y aseguramiento de políticas a largo plazo. Este cambio ha permitido que el Puerto del Callao sea considerado ahora como una plataforma de Logística importante en la Costa Oeste de Sudamérica.	si, no solo al terminal portuario sino de todos los operadores que tomaban el servicio de ENAPU. Permitieron poner las reglas de juego y ordenar los procesos operativos y de seguridad.
4	VALOR NETO PERCIBIDO (TARIFAS)	no	no, la modernización si contribuyo a las competitividad de APM Terminal y DPW , pero no al nivel plenamente de costos que el usuario logístico esperaba , si se está viendo cada una de estas empresas están peleando por el nivel de servicio y los tiempos de atención más que en costos	no, no creemos que lo haya influido. Pues, se trata de dos empresas que dominan el mercado y que definen sus costos debido al contrato de concesión.	si, ha contribuido en la rebaja los costos de importación como exportación por TBU, incluso de carga suelta o sobredimensionada "Break Bulk". Ha permitido también el ingreso de buques de mayor calado y de más capacidad de transporte que antes no ingresaban.	si, la modernización de una empresa ha permitido una mejora en la reducción de costos, siendo mas competitivos frente a la competencia.
5	SERVICIO LOGISTICO	si	si, hoy el cliente requiere cuanto antes su mercadería y tanto los organismos de aduanas y los terminales deben gestionar un proceso eficiente , controlado y seguro	si, Puede ser que la dinamización de los servicios logísticos lo hayan hecho en tanto volumen de operaciones.	si, Después de la concesión de los puertos, estos operadores que brindan el servicio logístico se han incrementado, se han consolidado y han tenido obligatoriamente que modernizarse para atender la nueva demanda en importaciones y exportaciones.	si, en el Perú el servicio logístico tiene mayor demanda lo que hace que estos mismos mejoren sus servicios y costos logrando ser mas competitivos en el mercado y sumando a la mejora de la competitividad del Terminal Portuario.
6	TIC	si	si, el cliente requiere que esa información sea mas consolidada en cada punto de la cadena para mejorar la trazabilidad, es difícil para es parte del desafío logístico	si, pues La tecnología de la información permite comunicarse y efectuar pagos sin moverse físicamente, lo cual disminuye costos, entre otros beneficios.	si, La implementación del TIC permitió interconexión en tiempo real con las autoridades del sector público, MTC, APN y la SUNAT. Sobre todo, a esta ultimo le permitió controlar mejor el tráfico de mercancías y recaudar, más impuestos.	si, los cambios tecnológicos ha sido uno de los cambios mas sobresalientes, siendo uno de los pilares mas notorios y significativos de la concesión del TPC.
7	CONEXIÓN MULTIMODAL	no	no, es un desafío de la conexión intermodal en el Perú , existen mucho anteproyectos de interconexión ferroviaria pero que no se concretan por ejemplo , la conexión aéreo marítimo todavía no es una realidad en cuanto a infraestructura	si, La conexión multimodal en tanto transporte es una de las maneras en que se ha liberado a importadores y exportadores de la necesidad de contratar con cada operador.	no, En el Perú todavía se encuentra en una etapa inicial, tanto que no existen normas legales ni procedimientos que la regulen. La Ley General de Aduanas – Decreto Legislativo 1053 y su Reglamento el Decreto Supremo 163-2016 EF y modificatorias, ni siquiera lo nombra. Ha regulado por separado la actividad y el alcance de los operadores de comercio exterior: los Agentes de Carga Internacional, Agentes de Aduana y transportistas internacionales y almacenes, por separado. Cualesquiera de estos Operadores pueden brindar este servicio, mediante la celebración de un contrato, subcontratando los servicios por separado. En la práctica, en el Perú no existe un operador autorizado que articule y brinde el servicio de conexión multimodal.	no, Aún no esta desarrollada como debiera ser. No es adecuadamente desarrollado. Las carreteras o infraestructura vial es deficiente.

Cuadro 3
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: MOVIMIENTO PORTUARIO NACIONAL, 2009
(Expresado en miles de TEUs)

	RNK 2009	TEU 2003	TEU 2004	TEU 2005	TEU 2006	TEU 2007	TEU 2008	TEU 2009	2009/2003 (en porcentajes)
Brasil	1	3 799,4	4 696,2	5 516,0	5 998,8	6 404,3	6 644,1	5 849,6	7,5
Panamá	2	1 991,7	2 428,8	2 774,6	3 029,9	4 074,5	4 651,9	4 244,7	13,4
México	3	1 685,2	1 903,7	2 133,2	2 676,5	3 062,2	3 314,9	2 884,4	9,4
Chile	4	1 461,6	1 707,4	1 976,5	2 326,6	2 745,9	3 137,9	2 797,3	11,4
Colombia	5	790,2	848,2	1 046,3	1 433,3	1 699,2	1 807,4	1 885,2	15,6
Jamaica	6	1 137,8	1 360,6	1 671,8	2 150,4	2 016,8	1 916,0	1 728,0	7,2
Argentina	7	954,9	1 219,6	1 336,7	1 665,9	1 822,0	1 931,7	1 540,2	8,3
Bahamas	8	1 057,9	1 184,8	1 211,5	1 463,0	1 632,0	1 702,0	1 323,0	3,8
Rep. Dominicana	9	480,7	537,3	577,7	597,6	912,5	1 138,5	1 263,5	17,5
Venezuela (República Bolivariana de)	10	597,7	921,2	1 067,6	1 266,8	1 331,7	1 325,5	1 247,4	13,0
Perú	11	626,8	806,9	991,5	1 084,8	1 174,5	1 392,3	1 193,5	11,3
Ecuador	12	625,8	665,5	748,1	813,7	894,3	979,6	1 000,9	8,1
Costa Rica	13	679,7	714,4	762,1	828,8	976,6	1 005,0	875,7	4,3
Guatemala	14	626,1	653,2	685,8	766,0	768,0	850,1	860,5	5,4
Uruguay	15	333,9	424,8	454,5	519,2	596,5	675,3	588,4	9,9
Honduras	16	469,3	555,5	553,0	593,7	636,4	669,8	571,8	3,3
Trinidad y Tabago	17	440,4	449,5	467,7	471,7	513,5	554,1	565,4	4,3
Cuba	18	216,6	259,3	317,1	375,9	319,9	319,0	319,0	6,7
Guadalupe	19	108,1	106,2	154,3	154,4	168,8	170,7	142,7	4,7
El Salvador	20	65,6	92,9	103,5	123,3	144,5	156,3	115,2	9,8
Antillas Neerlandesas	21	81,2	82,1	89,2	90,8	97,3	102,1	97,9	3,2
Barbados	22	70,1	82,0	88,8	98,5	99,6	87,3	82,8	2,8
Nicaragua	23	10,9	15,7	18,0	46,1	46,6	62,6	59,0	32,4
Suriname	24	25,8	33,5	37,3	38,7	46,0	57,0	57,0	14,1
Santa Lucía	25	38,5	43,9	60,7	53,2	55,6	70,2	51,9	5,1
Aruba	26	51,9	53,5	57,1	54,7	47,3	49,3	49,3	-0,9
Islas Caimán	27	40,3	50,0	73,7	59,8	57,7	54,6	48,9	3,3
Guyana	28	33,4	33,4	33,4	39,3	39,1	39,0	39,0	2,6
Belice	29	33,8	35,6	36,4	37,5	39,2	38,2	31,3	-1,2
Antigua y Barbuda	30	21,7	22,8	26,1	30,8	34,1	32,6	29,2	5,0
San Vicente y las Granadinas	31	10,6	11,7	12,7	15,1	16,7	16,6	16,2	7,3
Paraguay	32	9,3	9,3	9,3	9,3	9,3	9,3	7,0	-4,6

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2010.

² Nótese que debido a los efectos de la crisis, este efecto se observa de mejor manera en los años anteriores a 2009.

Ranking de puertos

Los Top 20 en América Latina y el Caribe en 2017

La CEPAL elabora cada año un ranking que muestra el detalle de los movimientos de carga en contenedores en 120 puertos de la región, en base a información recopilada directamente con las autoridades portuarias y operadores de los terminales marítimos. En 2017 esta actividad aumentó 6,1%, con un volumen aproximado total de 50,6 millones de TEU. Esta infografía muestra los puertos ubicados en los primeros 20 lugares del ranking.

Anexo N° 10

N°	ENTIDAD	NOMBRE	CARGO	Tipo Entrevista
1	<u>APM</u>	César Bryson	Supervisor de Balanza	Telefono
2	<u>DPW</u>	Luis Turbides	Director de Operaciones	personal
3	<u>ENAPU</u>	Walter Vivanco	operario de control de pesaje	personal
4	<u>SUNAT</u>	Richard Chumbiauca	Especialista Tributarista	correo
5	<u>ADUANAS</u>	Javier Oyarse	Especialista en Comercio Internacional	correo
6	<u>HSD</u>	Rafael Del Solar	Gerente Comercial	personal
7	<u>NEPTUNIA</u>	Sadot Silva	Subgerente de atencion al cliente	correo
8	<u>COSMOS</u>	Christian Martinez	Jefe de Importación y Exportación	personal
9	<u>SIEMENS</u>	Manul García	Logistics Project Manager	correo
10	<u>OPP FILM</u>	Edgardo Tabara	Jefe de Logística de Entrada/almacenes	correo
11	<u>AAA</u>	César Terrones	Gerente de Asesoría Jurídica	correo
12	<u>INTER OCEANICA</u>	Angel Alarcón	Director	correo
13	<u>KUEHNE+NAGEL</u>	Omar Gomez	Representante Legal	personal