

# Planeamiento Estratégico de los Principales Puertos del Perú\*

*El plan para los ocho puertos más importantes del país intenta brindar a las autoridades marítimas y a sus comunidades vinculadas ideas estratégicas para su mejoramiento.*



Uno de los aspectos más importantes para el desarrollo económico de un país es contar con una infraestructura productiva de bienes y servicios como componente principal para incrementar la productividad de sus procesos y, por ende, alcanzar una mayor competitividad, necesaria hoy para estar en condiciones óptimas de tener un rol destacado en esta economía globalizada.

Dentro de esta infraestructura productiva, los puertos marítimos y fluviales juegan un rol decisivo para el manejo de las exportaciones e importaciones que un país realiza. Los puertos deben contar con una capacidad instalada ad hoc al tipo de mercaderías y bienes en general que van a manipular, para que la carga y descarga sean óptimamente realizadas, así como con el personal capacitado para que maneje con eficacia estos procesos productivos portuarios.

Este esfuerzo de desarrollar el planeamiento estratégico de los ocho puertos marítimos más importantes, de norte a sur – Paita, Salaverry, Chimbote, Callao, San Juan de Marcona, Matarani e Ilo–, y del puerto fluvial de mayor relevancia, como es Iquitos, intenta brindar a las autoridades marítimas y sus comunidades vinculadas ideas estratégicas para su mejoramiento, mediante el planteamiento de una visión al bicentenario de la independencia en 2021, así como objetivos de largo y corto plazo, y las acciones necesarias para alcanzarlos.

Es importante resaltar que el Perú logra conectar los océanos Pacífico y

Atlántico mediante una serie de vías terrestres y fluviales. Actualmente, cuenta con 62 puertos, 45 de los cuales son marítimos, 11 fluviales y seis lacustres, y son los más importantes Callao, Paita y Matarani.

La Empresa Nacional de Puertos S. A. (ENAPU), ente descentralizado del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), tuvo en un inicio la administración de los puertos a nivel nacional; sin embargo, en los últimos años, se han realizado diversas concesiones para hacer partícipe a la entidad privada de la gestión portuaria con el objetivo de modernizar la infraestructura y aumentar la competitividad. Estos esfuerzos se ven reflejados en la mejora de la performance de Perú en los últimos años respecto de su índice de conectividad marítima reportado por las Naciones Unidas, el cual mide la integración de un país en la red de líneas navieras mundiales.

En julio de 2006, el Gobierno peruano firmó con Dubai Ports World (DP World), uno de los tres operadores portuarios más importantes en el mundo, la concesión por 30 años de las operaciones del puerto de contenedores, ubicado en la zona sur del puerto del Callao, con el compromiso de desarrollarlo. Este puerto fue inaugurado en septiembre de

2010, poseerá 24 grúas capaces de manejar 25 naves contenedoras por hora y contará con una capacidad de manejo de 1.2 millones de contenedores por año.

Asimismo, en febrero de 2011, la compañía APM Terminal presentó un plan de inversión por US\$ 1,900 millones para modernizar el muelle norte del puerto del Callao en un periodo de 30 años, y, en caso de realizarse el proyecto, se estima que la capacidad del muelle sería de 2.3 millones de TEU.

También el Gobierno ha determinado como prioridad la reforma del puerto de Yurimaguas, en Nueva Reforma (Loreto), para completar el eje multimodal con el puerto de Paita (Piura) y la carretera IIRSA Norte, y ha favorecido de esta manera el crecimiento de la región norte del país.

En cuanto al comercio fluvial, este se realiza a través de los ríos de la cuenca amazónica, conocidos como las "carreteras de la Amazonía peruana", porque constituyen un importante medio de transporte en la complicada geografía de la región. Sin embargo, pese a que existe un mediano desarrollo fluvial, la navegación comercial no está totalmente explotada, debido a la falta de infraestructura en los principales puertos fluviales.

**Tabla 1**  
**Índice de Conectividad Marítima**

País	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
China	100	108	113	128	137	132	144
Estados Unidos	83	88	86	84	82	82	84
Japón	69	67	65	63	67	66	67
Chile	15	16	16	17	17	19	22
Perú	15	15	16	17	17	17	22
Ecuador	12	13	14	14	13	17	19

Nota. Tomado de "Review of Maritime Transport 2010," por United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), 2010. Recuperado de [http://www.unctad.org/en/docs/rmt2010\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/rmt2010_en.pdf)

\* Trabajo realizado por los profesores y graduados del programa MBA de doble grado académico simultáneo de CENTRUM Católica-Maastricht School of Management, MSM IX: Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, Director General de CENTRUM Católica, Juan Barbadillo Burgos, Jorge Benzaquen de Las Casas, Diego Burga Velasco, Diego Calvo Ibáñez, César Cubas Lázaro, Carlos Delgado Camacho, José Esponda Villavicencio, Sandra Gamarra Macassi, Alfredo García Ledgard, Alvaro Gil Solís, Alfredo Graham Rojas, Arlene Guillén Quiroz, Patricia Hurtado Manrique, Baruc Ingar Cangalaya, Javier Mena Tolmos, Luiggi Murguía Tello, Juan O'Brien Cáceres, José Pereyra López, Vanessa Pérez Revilla, Ericka Pilares Robles, Ricardo Pino Jordán, Gian Rázuri Miranda, Carmela Rodríguez Meza, Alan Saldaña Bustamante, Susy Sánchez Medina, Mario Schwartzmann de Ferrari, Oscar Tapia Sedano, José Toledo Montenegro, Jesús Vega-Centeno Paliza, Silvana Velarde Miranda, Claudia Villavicencio Bernal.

## Importancia de los Puertos Peruanos

El movimiento de los puertos en el Perú concentra el 91% del volumen total de exportaciones, y el 65% del total de valor FOB de las exportaciones es comercializado a través de los puertos.

En consecuencia, el transporte marítimo de mercancías es claramente un eslabón importante en la cadena de valor del traslado de bienes, lo que apoya la existencia de los puertos *hub* como centros logísticos de traslado de productos, para lo cual se necesitan servicios de transporte integrados, que comprenden movimientos por tierra, mar y aire a un costo y riesgos integrales mínimos.

El desarrollo de los puertos se encuentra muy alineado a la mejora en la balanza de pagos, y, como consecuencia de la mejora de la balanza comercial, en los últimos años se observa una evolución favorable que ha permitido al país tener una balanza comercial positiva y creciente e incrementar el volumen de las importaciones y exportaciones. Al comparar la evolución de la carga marítima a nivel mundial con la de las proporciones de carga exportada por vía marítima, la evolución de los puertos peruanos se ha encontrado por debajo de la mundial.

**De los 62 puertos, 45 de los cuales son marítimos, 11 fluviales y seis lacustres, Paita, Callao y Matarani son hoy los más importantes.**

El Callao, principal puerto peruano, tenderá, en el largo plazo, a enfocarse solo a contenedores, pues tiene fuertes limitantes: (a) vías de acceso,



que dificultarían el manejo de minerales y mayores ampliaciones; (b) necesidad de dragado, que implica costos financieros y sociales; y (c) presencia de poblaciones cercanas, que se ven afectadas por la contaminación de la carga a granel.

El puerto de San Martín, dada su cercanía con el puerto del Callao, podría desempeñar el rol de puerto alternativo a este y atender las naves Ro-Ro, que transportan vehículos, y desarrollar cabotaje para Chinalco, de tal modo que su carga no ingrese por las poblaciones cercanas al puerto del Callao.

Para las navieras, la selección del puerto depende de los costos integrales en los que incurre, por lo que cada puerto del litoral peruano tiene la oportunidad de enfocarse a ciertas cargas y zonas de influencia, lo que resalta la importancia de un plan estratégico nacional que integre: (a) el desarrollo económico nacional, (b) el desarrollo de vías de comunicación terrestre de amplia cobertura y (c) la infraestructura portuaria como ejes dentro del desarrollo económico nacional.

A pesar de la ventaja natural relacionada con la ubicación y batimetrías, los hechos muestran que el Perú no ha aprovechado ni está aprovechando esta ventaja comparativa, y, por esta razón, se requiere un plan estratégico nacional que explote las ventajas naturales de cada puerto dentro del

escenario nacional e internacional, y en especial que haga uso del potencial que brindan las aguas profundas de puertos como San Juan de Marcona o como Bayóvar.

La estructura de un puerto debe generar economías de ahorro a sus potenciales usuarios, pues lo que más importa en el momento de decidir entre una ruta y un puerto es la distancia económica más que la distancia geográfica.

En la actualidad, cuando los volúmenes de carga se incrementen y se requiera gozar de las economías de escala de embarcaciones que necesiten mayor calado, los únicos puertos con capacidad de convertirse en *hub* son Bayóvar, Callao y Marcona, de acuerdo con las declaraciones emitidas por el vicealmirante F. Boyle, presidente del directorio de la Autoridad Portuaria Nacional (APN).

Como estrategia para asegurar los desarrollos económicos de las regiones, se considera la construcción de puertos de grandes dimensiones que operen como *hub* de sus respectivas zonas de influencia.

La posición geográfica del Perú lo sitúa de manera natural como el *hub* de acceso a la costa sudamericana del océano Pacífico, lo que representa una posición ambiciosa y no solo limitada por los avances económicos logrados en el interior del país. Por ejemplo, las inversiones realizadas en el puerto del Callao con la concesión del Muelle Sur han generado un aumento de carga de 40%, carga que ha cambiado la ruta de las navieras, y que puede interpretarse como una señal que hacen viable el pensar que la implementación de puertos *hub* con servicios eficientes es factible.

## Planes Estratégicos de los Puertos del Perú



### Puerto del Callao

Si bien ENAPU debe ser el ejecutor principal del presente Plan Estratégico del Puerto del Callao, es necesario que obtenga el respaldo del Estado peruano para su implementación. El desarrollo del puerto del Callao depende también de las decisiones que se tomen en otros sectores, como el ferroviario.

Como ejecutor principal del Plan Estratégico del Puerto del Callao, ENAPU debe constituir un comité presidido por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones e integrado por: (a) la APN, (b) el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, (c) la Agencia de Promoción de la Inversión Privada, (d) el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público y (e) la Dirección de Capitanías y Guardacostas. Al hacerlo, las decisiones de estas instituciones podrán estar alineadas en una misma orientación y podrán ser tomadas con mayor rapidez, y de esta manera se facilitaría la implementación del Plan Estratégico del Puerto del Callao.

Para poder realizar las funciones de puerto *hub*, el país debería contar con una flota mercante que permita llevar a cabo labores de trasbordo de mercancía desde un buque oceánico hacia un buque dedicado a la actividad costera de menor calado.

Elo implicaría grandes beneficios en las tarifas portuarias nacionales y a su vez favorecería convenios con países de paso obligado, como es el caso de Panamá, donde se obtendría precios especiales para cruzar el canal. Tanto es así, que al contar con una flota mercante nacional se permitirá recolectar la carga proveniente de buques

intercontinentales y llevarla a través de buques más pequeños a los puertos aledaños al Callao.

Uno de los principales objetivos más allá de 2021 será lograr un mayor nivel de automatización de las operaciones y servicios que preste; de esta forma, será capaz de captar una mayor demanda de servicios y al mismo tiempo de minimizar el error humano, incrementar la productividad y reducir tiempos y costos.

Debido al constante crecimiento de la economía global y especialmente de la peruana, se estima que el puerto del Callao requerirá expandir sus operaciones para poder atender la demanda de servicios en el largo plazo.

Existen algunas alternativas para expandirse, como, por ejemplo, el crecimiento hacia la isla San Lorenzo o el proyecto de la bahía de Ancón. A la fecha, han surgido algunas propuestas para iniciar los proyectos de expansión, sin embargo, diversas limitantes han impedido su ejecución, ya sea por la falta de inversión privada, como en el caso de la isla San Lorenzo, o por el rechazo de la comunidad, como en la bahía de Ancón. Es necesario desarrollar e implementar un nuevo plan estratégico para los puertos del Perú que busque su integración.

La finalidad es conseguir sinergias que favorezcan que el esfuerzo conjunto de los distintos puertos del litoral del Perú sea mayor que la suma de los esfuerzos individuales; de esta manera, el puerto del Callao podría destinar algunos servicios, como por ejemplo la carga de minerales o de granos, a otros puertos aledaños y mantener la exclusividad para el manejo de carga en contenedores. Si bien esto es un plan que amerita una evaluación de mayor profundidad, a la luz de lo analizado en el presente plan, se infiere que el futuro del puerto del Callao estaría por ese camino.







## Puerto de Chimbote

recojan experiencias previas en el ámbito nacional e internacional, y continuar con una administración interna (en manos de ENAPU u otro ente definido por el gobierno regional), en cuyo caso será necesaria la inversión a través del Gobierno central, regional, empresas privadas o una entidad financiera que permita implementar las mejoras necesarias.

Implementar un plan estratégico para el puerto de Chimbote permitirá posicionarlo como una operación competitiva a nivel regional y nacional, que permitirá además aprovechar su desarrollo económico y la posición geográfica privilegiada que actualmente tiene.

Al respecto, el gobierno regional debe definir en el corto plazo la futura administración del puerto de Chimbote, para lo cual se tienen dos opciones: llevar a cabo una licitación internacional con bases claras, que

También se debe desarrollar un plan de marketing y ventas para el puerto de Chimbote, donde se refuercen aspectos como (a) su ubicación geográfica, (b) su condición de puente entre la capital y el norte del país, (c) ser factor clave del clúster pesquero y los sectores económicos de la zona de influencia y (d) convertirse en el principal puerto exportador de harina de pescado.

El puerto de Chimbote tiene un potencial de desarrollo y crecimiento prometedor, el cual debe ser iniciado



## Puerto de Ilo

Una vez que se logren los objetivos, el puerto de Ilo tendrá mayor presencia en las operaciones portuarias de la región, lo que creará beneficios no solo para la zona de influencia, sino para el país en su conjunto.

Se debe implementar de manera inmediata un área de comercialización que promueva los servicios del puerto. Esta área deberá contar con autonomía y claridad de objetivos para generar los acuerdos y



en el corto plazo, con las definiciones a nivel del gobierno regional sobre la administración futura y las modalidades en que se desarrollará. Dicho crecimiento empieza por el aprovechamiento de carga de la zona de influencia ampliada que se tenía antes, la cual se ha venido perdiendo, y la que actualmente se tiene se deja de aprovechar por deficiencias en infraestructura o debido a falta de preparación.

Las condiciones económicas favorables del entorno local, regional y nacional garantizan un retorno positivo de las inversiones, que se deben desarrollar siempre y cuando sean adecuadamente planificadas y tengan un proyecto de sostenibilidad futura, con la participación y vigilancia permanente del gobierno regional y nacional, que deben velar por el beneficio de todas las partes involucradas.

El mundo globalizado y los altos niveles de competitividad existentes generan un gran reto en lo relacionado con el futuro del puerto de Chimbote, ya que así como en este estudio se recomiendan alternativas y planes de acción, existen otros proyectos paralelos

que buscan el desarrollo de otros puertos que representan competencia para Chimbote, por lo que factores como la oportunidad y la visión de futuro serán determinantes en el escenario de los próximos años.



convenios comerciales con los clientes de Brasil y Bolivia, así como con los actuales y potenciales clientes nacionales, empresas que manejan los diferentes proyectos mineros o proyectos de exportación.

Es necesario concesionar el puerto por 30 años a una empresa privada con capacidad financiera, que permita ejecutar el plan de inversiones necesario para que pueda competir a nivel mundial y aprovechar la demanda proyectada.

La renovación del tratado con Bolivia ha planteado la posibilidad de una inversión conjunta de ambos países en el desarrollo del puerto de Ilo. Ante este escenario, la estrategia de concesionar el puerto se refuerza, ya que se requeriría una administración eficiente e independiente que logre satisfacer las necesidades comerciales de ambos países, los cuales pasarían a formar parte del accionariado de la nueva entidad administradora, de manera que sus intereses estén correctamente representados.

Es esencial realizar inversiones y planes de mejoras en (a) infraestructura, (b) capacidad, (c) productividad y (d) modernización del puerto. También, con el objetivo

de mejorar las vías de acceso al puerto, se deberá pavimentar la vía que une La Paz y Tacna, así como aprobar la interconexión de Ilo con Desaguadero mediante líneas férreas.

El futuro que se prevé para el puerto de Ilo es positivo, dadas las oportunidades generadas por los acuerdos y tratados que se han firmado en los últimos años, así como por el desarrollo de carreteras que conecten y promuevan el comercio con Brasil y Bolivia.

A pesar de la situación actual del puerto de Ilo, su potencial de desarrollo es alto, siempre que se consiga la participación de un ente privado, a través de la concesión del puerto, que posea la capacidad para realizar las inversiones necesarias para su ampliación y modernización.

Por otro lado, considerando que la visión está planteada al año 2021, es preciso indicar que las estrategias podrían ser modificadas conforme se realicen las revisiones anuales del presente plan estratégico. Los planes de inversión que se desarrollen deberán estar sujetos a las proyecciones de la demanda, y deberán tener en consideración los acuerdos y convenios con los países vecinos.



## Puerto de Iquitos

Invertir en infraestructura, maquinaria, equipos e instalaciones, así como en medios de comunicación modernos, permitirá mejorar las capacidades propias del puerto, para así incrementar en gran medida su competitividad. Para ello, el aprovechamiento de la posición geográfica del puerto debe ser afianzado sobre la base de las relaciones comerciales con Brasil, Europa y Estados Unidos.

Se recomienda capacitar a los trabajadores en temas de procesos portuarios, seguridad de carga y personas y estrategias comerciales, según sea el caso, pues

esto impactará de forma determinante en la consecución de los objetivos del puerto.

La privatización del puerto de Iquitos es la medida para conseguir el financiamiento necesario para respaldar la gran necesidad de inversión que este tiene; este desposeimiento es necesario frente a la coyuntura de debilidades y amenazas existentes.

El presente estudio cuenta con un horizonte hacia el año 2021, fecha hasta la que el puerto de Iquitos logrará un avance y desarrollo importante a través de



## Puerto de Paita

Es necesario que la visión y misión del puerto de Paita se reformulen de acuerdo a las recomendaciones realizadas, a fin de que puedan ser la guía para la organización, y esta pueda lograr así los objetivos trazados. Asimismo, se debería elevar el nivel tecnológico de la región a través del desarrollo de un mayor número de proyectos de investigación para conocer las potencialidades de sus recursos. Por otro lado, la mejora en la infraestructura se logrará a través de la inversión de administradores portuarios para mejorar la infraestructura de los puertos, y así permitir que estén al nivel de los requerimientos internacionales y eviten la proliferación de instituciones paralelas, como los almacenes extraportuarios.

Es por eso que debe continuarse con el plan de privatización de los puertos, a fin de permitir la modernización y mejora de sus instalaciones.

distintos cambios y mejoras en procesos, personas e infraestructura.

De acuerdo con las estrategias planteadas, en los primeros tres años, el puerto de Iquitos deberá estar listo para privatizarse, y se tendrá claramente definidas las necesidades de infraestructura y maquinaria portuaria, las que deben estar plasmadas en un informe oficial.

El puerto de Iquitos habrá mejorado su velocidad y la capacidad de atención de naves, y logrará así un aumento sustancial en la eficiencia de sus operaciones, y aumentará en 50% anual el número de embarcaciones atendidas frente a la performance lograda en el año 2010.

Además, habrá mejorado sus relaciones comerciales, al tener al menos seis alianzas estratégicas con clientes importantes de la región y gestionar la mercadería de manera más profesional, a través del uso de manuales y procedimientos establecidos. Por otro lado, la gestión en el manejo de mercaderías habrá mejorado gracias a la ayuda de tecnología de sistemas informáticos al respecto, y esto siempre afianzado en indicadores de gestión efectivamente controlados.

En cinco años, el puerto de Iquitos habrá sido ya privatizado, la gestión del cambio habrá tenido éxito y

el personal estará ya trabajando bajo las nuevas directivas y con mayor eficiencia. Se habrá recuperado gran parte del mercado que perdió debido a la competencia, y se habrá reducido la comercialización de mercadería ilícita, así como la incidencia de terrorismo y delincuencia en las actividades del puerto en las zonas aledañas.

El puerto de Iquitos habrá sido certificado en estándares de calidad y cuidado del medioambiente, además de obtener una certificación sobre la seguridad en el comercio a través del puerto. Por otro lado, se dispondrá de una tecnología para la revisión de condiciones de caudales en apoyo con SENAMHI, y, además, se habrá revisado todas las posibles rutas que pudiese tomar año tras año el cauce del río Amazonas, y se estará ejecutando el encauzamiento de este a conveniencia del puerto de Iquitos. Adicionalmente, ya se estará trabajando con base en un plan de mantenimiento y dragado del puerto para que todas las naves de diversos tamaños puedan siempre ser atendidas.

Luego de cumplir con los objetivos de corto y largo plazo trazados, para el año 2021 el puerto de Iquitos habrá alcanzado su visión, por lo que será el puerto fluvial líder de Sudamérica, reconocido a nivel internacional por la excelente calidad de sus servicios y por ser el nexo entre el comercio occidental y oriental de Sudamérica.

También se debe aprovechar el *know-how* que posee el actual ganador de la licitación, para explotar su experiencia en el sistema portuario e incrementar su participación en el mercado.



Adicionalmente, es necesario que se implemente la nueva estructura organizacional propuesta, ya que brindará al puerto de Paita una mayor eficiencia en el desarrollo de las operaciones. Al reestructurar la organización, se creará un área de marketing y ventas, la cual será vital para el crecimiento de la participación y la penetración de mercado que debe buscar. Se recomienda implementar el planeamiento estratégico propuesto con la finalidad de consolidar al puerto de Paita como el segundo en importancia en el Perú. Se deben identificar aquellas organizaciones con intereses comunes para así formar posibles alianzas estratégicas. Así también, se debe evaluar aquellas organizaciones con intereses opuestos, ya que podrían llegar a influir negativamente en la consecución de objetivos trazados para el puerto de Paita.





El plan estratégico está dirigido al Gobierno central del Perú y a ENAPU como principales *stakeholders* del puerto de Salaverry.

Se recomienda la consideración de la modernización de la gestión e infraestructura para todo el sistema portuario peruano. De esta manera se logrará generar puertos más eficientes y competitivos, lo que a su vez contribuirá positivamente al desarrollo del sistema logístico nacional.

## Puerto de Salaverry

El crecimiento del puerto de Salaverry depende en gran medida de un plan estratégico integral que incorpore las diversas modalidades de transporte para lograr una cadena logística nacional eficiente.

En ese sentido, se sugiere al Ministerio de Transportes y Comunicaciones la integración de los ferrocarriles en el planeamiento de la cadena logística multimodal nacional, ya que son el medio de transporte de carga más eficiente.

Por otro lado, el desarrollo de la red logística nacional generará presiones en el medio ambiente, ya que el movimiento de mercancías, por los diferentes medios de transporte, genera cierto grado de contaminación ambiental. No obstante, el crecimiento económico de todas las regiones del Perú



Se tiene que realizar un acuerdo o compromiso de largo plazo entre los diferentes líderes políticos para el desarrollo del puerto San Juan de Marcona, con el objetivo brindar seguridad al inversionista y minimizar las consecuencias de los efectos políticos del entorno. Esto principalmente debido a que el puerto tiene un proyecto de desarrollo de

## Puerto de San Juan de Marcona

30 años, mientras que los gobiernos duran cinco, y, para conseguir esto, se debe contar con la participación de la (a) APN, (b) ProInversión y (c) el Gobierno Regional de Ica.

También se debe desarrollar actividades previas para lanzar el proceso de concesión del puerto, enmarcado en el presente plan estratégico, con la participación de (a) ProInversión, (b) el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y (c) el Gobierno Regional de Ica.

Además, se tiene que realizar cambios al marco legal del cabotaje, de manera que sea económicamente rentable para las empresas de transporte

depende de la existencia de esta red para poder comercializar sus productos a través de una cadena de suministro eficiente. Por esto, se recomienda al Ministerio del Ambiente la adecuación de un marco regulatorio que brinde los incentivos para que los agentes económicos elijan vías de transporte eficientes en términos de uso de combustible, así como de menor impacto en el medio ambiente y la calidad de vida de los pobladores.

En este sentido, se recomienda al Ministerio de Transportes y Comunicaciones el uso de una herramienta, como el tablero de control balanceado, que permita una visión clara sobre los objetivos nacionales, y cómo estos son aplicables en el nivel de Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el gobierno regional y gobierno municipal. Así, se facilitará la comunicación del plan estratégico nacional y el rol que cada entidad cumple, lo que facilitará la evaluación del progreso en la consecución de los objetivos de largo plazo.



Foto: www.serpac.com.pe

marítimo, con la participación de (a) el Gobierno Regional de Ica, (b) el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, la (c) APN y (d) ENAPU.

Definir la ruta óptima para el recorrido de la línea férrea, necesaria para el traslado de minerales hasta el puerto, es otra de las acciones que se debe desarrollar en la zona.

De otro lado, es importante realizar estudios adicionales en cabotaje nacional e internacional con el Perú que tomen como base los hallazgos del presente plan estratégico. En coordinación con Shougang Hierro Perú S.A.A., tienen que evaluarse las sinergias del muelle San Nicolás con el crecimiento del puerto San Juan de Marcona.

El Gobierno Regional de Ica debe organizar el desarrollo urbano alrededor del puerto en concordancia con el crecimiento planteado, en el que se incluía las vías de acceso, de tal manera que se logre un crecimiento armónico con la comunidad.

La secuencia sugerida para iniciar los trabajos de coordinación debe empezar por los proyectos mineros.



Foto: www.gobierno regional.ica.gov.pe



## Puerto de Matarani

cias comerciales especializadas en el desarrollo de nuevos negocios y búsqueda de nuevos clientes en cada uno de dichos países.

También se recomienda simplificar los trámites administrativos y aduaneros para el movimiento de carga con origen y destino en Brasil y Bolivia, de tal manera que Matarani se convierta en un puerto más atractivo para la movilización de dicha carga en comparación con el puerto de Arica.

Se recomienda trabajar de manera coordinada con el Gobierno central y el Gobierno Regional de Arequipa, así como con otras autoridades regionales y locales, con miras a posicionar al puerto de Matarani como *hub* del comercio nacional e internacional de la región sur del país.

TISUR no solo debe apuntar a convertirse en fuente de trabajo para la población local, sino también en polo de desarrollo para su comunidad vinculada. Los proyectos de ampliación y construcción de nuevos amarraderos incrementan de forma significativa la capacidad actual y preparan al puerto de Matarani para atender las necesidades futuras de sus clientes.

En este aspecto, se debe poner especial énfasis en la mejora de la infraestructura de transporte y la solución de conflictos sociales que han retrasado de forma indefinida la ejecución de algunos proyectos, como Tía María y Majes-Siguas II.

De cumplirse con los objetivos de largo plazo establecidos, el puerto de Matarani no solo se encontrará a la vanguardia de los puertos marítimos del país, sino también de los ubicados en esta parte del continente, con lo que contribuirá de manera decidida al desarrollo local, regional y nacional.

Se debe fomentar el establecimiento de vínculos más estrechos con las empresas mineras para poder convertirlas en verdaderos socios estratégicos del Terminal Internacional del Sur (TISUR). De esta manera, se podría planificar de mejor forma las futuras inversiones requeridas para la ampliación de la capacidad del puerto de Matarani y atenderlas de la manera más rápida y eficiente.

Se espera que, a futuro, el puerto de Matarani pueda convertirse en el *hub* del comercio marítimo de la región sur y los países vecinos, tal como se ha contemplado en el presente trabajo.

Para implementar la estrategia referida a captar clientes de Bolivia y Brasil, se hace necesaria una reestructuración en la organización dentro de TISUR. En tal sentido, resulta impostergable la creación de geren-

Finalmente, se sugiere buscar la consolidación de Matarani como clúster portuario para la región sur del país. ■





Figura 1. Indicadores de la región en la que se ubican los puertos. Tomado de "Mapas del Perú," por Amigos de Villa, 2011. Recuperado de [http://www.amigosdevilla.it/mapas/mapa\\_Peru.htm](http://www.amigosdevilla.it/mapas/mapa_Peru.htm). Los datos fueron tomados del "Índice de Competitividad Regional del Perú," por CENTRUM Católica, 2010. Lima, Perú: Autor. Los valores de las latitudes y longitudes fueron tomados de "Latitud y longitud de Perú," por *Mapas del Mundo*. Recuperado de <http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/peru/latitud-y-longitud-de-peru.html>