

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Negocios Internacionales



# **¿CÓMO LOS SOBRECOSTOS LOGÍSTICOS AFECTAN AL COMERCIO EXTERIOR Y CÓMO SOLUCIONARLO?**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Negocios Internacionales

**Alexis Ismael Panta Morales**

**Código 20100823**

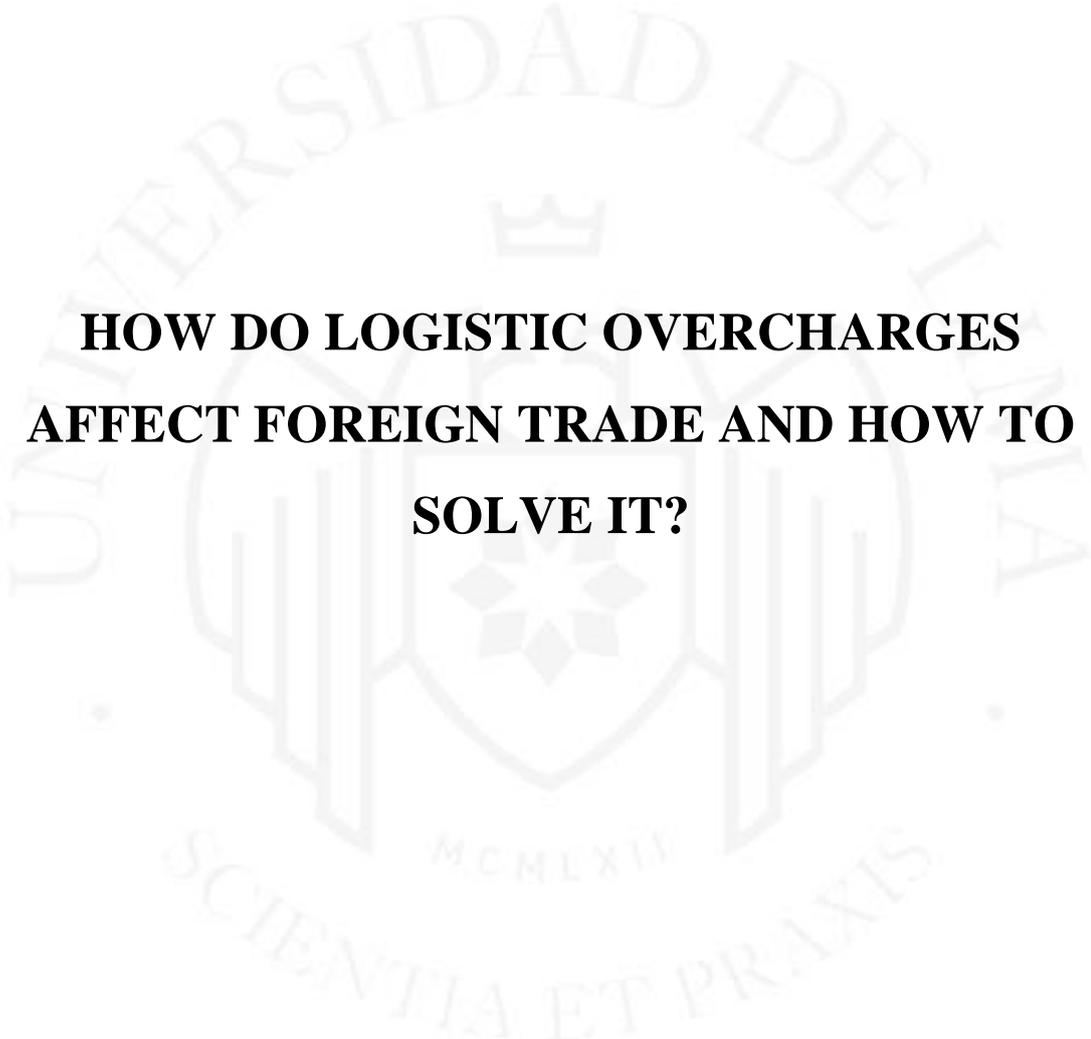
**Asesor**

**Carlos Ricardo Guadalupe Butrón**

Lima – Perú

Febrero de 2021





**HOW DO LOGISTIC OVERCHARGES  
AFFECT FOREIGN TRADE AND HOW TO  
SOLVE IT?**

## Tabla de contenido

<b>RESUMEN .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ix</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II: ANTECEDENTES.....</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO IV: JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO V: OBJETIVOS .....</b>	<b>7</b>
<b>5.1 Objetivo General.....</b>	<b>7</b>
<b>5.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO VI: HIPÓTESIS .....</b>	<b>8</b>
<b>6.1 Hipótesis general .....</b>	<b>8</b>
<b>6.2 Hipótesis específicas .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO VII: FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....</b>	<b>9</b>
<b>7.1 Marco Teórico.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO VIII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>8.1 Metodología Cuantitativa .....</b>	<b>13</b>
<b>8.1.1 Exportación e Importación .....</b>	<b>13</b>
<b>8.1.2 Productividad del Puerto del Callao.....</b>	<b>13</b>
<b>8.2 Metodología Cualitativa.....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO IX: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>15</b>
<b>9.1 Hallazgos Cualitativos.....</b>	<b>15</b>
<b>9.1.1 Relación ciudad - puerto .....</b>	<b>15</b>
<b>9.1.2 Enfoque peruano multipolar .....</b>	<b>16</b>
<b>9.1.3 Modernización del Puerto del Callao .....</b>	<b>17</b>
<b>9.1.4 Alternativas planteadas.....</b>	<b>20</b>
<b>9.1.4.1 Cambio de enfoque.....</b>	<b>20</b>
<b>9.1.4.2 Administración de tiempos .....</b>	<b>21</b>
<b>9.1.4.3 Regulación de la cantidad .....</b>	<b>22</b>
<b>9.1.5 Postura de las concesionarias del Puerto del Callao .....</b>	<b>23</b>
<b>9.2 Hallazgos cuantitativos .....</b>	<b>24</b>

<b>9.2.1 Comparación de costos logísticos.....</b>	<b>24</b>
<b>9.2.2 Productividad del Puerto del Callao.....</b>	<b>27</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>36</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>37</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>43</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 6.1 Matriz de congruencia .....</b>	<b>8</b>
<b>Tabla 9.1 Propuestas planteadas .....</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 9.2 Líneas navieras consideradas en simulación de costos .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 9.3 Conceptos de cobro aplicados por líneas navieras en el Terminal Norte Multipropósito .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 9.4 Conceptos de cobro aplicados por líneas navieras en el Terminal Portuario – Zona Sur .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 9.5 Resultados de la simulación de exportación.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 9.6 Resultados de la simulación de importación .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 9.7 Proyección de movimiento de contenedores TEU por puerto 2019.....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 9.8 Movimiento de contenedores TEU por puerto 2018 .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 9.9 Movimiento de contenedores TEU del Puerto del Callao 2015 – 2019... </b>	<b>29</b>
<b>Tabla 9.10 Movimiento de naves por puerto 2019 .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 9.11 Puertos a usarse en el cabotaje .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 9.12 Iniciativas estatales .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 9.13 Costos de inversión aproximados .....</b>	<b>34</b>

# ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1: Doing Business Perú 2019.....</b>	<b>44</b>
---	-----------



## RESUMEN

La presente investigación aborda la problemática de los **sobrecostos logísticos** en el Perú relacionados con el comercio exterior. Se realiza un enfoque en el transporte marítimo, por ser este el más usado.

En ese sentido, se aborda esta problemática mediante distintas ópticas que buscan determinar cómo es que se llegó a este punto. Tal es así que se desarrolla factores históricos y sociales. Así como que, se explica el proceso de modernización del principal terminal portuario del Perú. El Terminal Portuario (TP) del Callao.

Asimismo, al ser el Terminal Portuario del Callao el de mayor afluencia del país es que se generó diversas situaciones como la inseguridad en los alrededores, la sobrepoblación de unidades de transporte, así como la centralización del comercio exterior.

En virtud de lo expuesto, se desarrollaron distintos criterios que permitan **entender** la situación desde lo **cualitativo** y **cuantitativo**. Desde el desarrollo de una mejor relación puerto – ciudad hasta soluciones planteadas por el Estado. Así como el análisis de la productividad del TP del Callao.

Determinando que la visión de apertura comercial del Estado nacional se mantiene desde que cambió de modelo económico y a su vez se viene retroalimentando con la mejora continua en búsqueda de la descentralización, lo que involucra la **inversión** estatal y privada.

**Palabras claves:** sobrecostos logísticos, entender, cualitativo, cuantitativo e inversión.

## ABSTRACT

This research develops the problem of **logistical cost overruns** in Peru related to foreign trade. It is focused on maritime transport, as this is the most used.

In this sense, this problem is approached through different perspectives that seek to determine how this point was reached. So that historical and social were addressed. As well as, the modernization process of the main port terminal in Peru is explained. The Callao port terminal.

Likewise, as the port terminal of Callao is the one with the greatest influence in the country, various situations such as insecurity in the surroundings, overcrowding of transport units, and the centralization of foreign trade were generated.

In view of the above, different criteria were developed to **understand** the situation from a **qualitative** and **quantitative** point of view. From the development of a better port - city relationship, to solutions proposed by the State. As well as the analysis of the productivity of the TP of Callao.

Determining that the vision of commercial opening of the national State has been maintained since the economic model changed and, in turn, it has been fed back with continuous improvement in search of decentralization, which involves state and private **investment**.

**Key words:** logistical cost overruns, resolve, qualitative, quantitative and investment.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Un intercambio de bienes, servicios y personas entre un país y otro conlleva beneficios para su población. Este intercambio, que traspasa fronteras, implica un grupo de medios para el cumplimiento de determinado proceso. Este flujo entendido como logística genera a su vez costos. Ante este panorama, se eligió el tema de investigación con el fin de poder entender la realidad nacional.

Por consiguiente, al profundizar en el contexto nacional se tiene que la perspectiva es positiva; sin embargo, en aras de aportar algo más a nuestra sociedad y tras encontrar ciertas oportunidades de mejora al compararnos en términos de costeo con países vecinos es que se plantearon las hipótesis que se buscan resolver en la presente investigación. De la misma manera, la grata influencia de experiencias académicas en las épocas de estudiante universitario me llevó a formular las mismas.

En ese sentido, se desarrollará la realidad actual en lo que respecta a costos logísticos, sobrecostos de encontrarse así, y productividad en el comercio exterior nacional desde una óptica cualitativa y cuantitativa.

## CAPÍTULO II: ANTECEDENTES

Perú, país en el que se profundizó la actividad empresarial estatal en las décadas de los años sesenta y setenta; sin embargo, durante la década de los noventa, se dio un proceso gradual de privatizaciones y concesiones país (Hernández Velásquez & Ibarra Santos, 2018). Por ende la apertura comercial al mundo; por lo que, el comercio de nuestro país creció significativamente.

Asimismo, al haber alcanzado un crecimiento comercial estable, se hacen evidentes las oportunidades de mejora para el ámbito interestatal, que se ven reflejadas en la naturaleza de las exportaciones peruanas, que son en su mayoría tradicionales, pese a que hay proyectos de emprendimiento que no llegan a despegar del todo; sumándole a esto que el sistema logístico urbano necesita mejoras. (Luna, 2018)

Dicho sistema, da como resultado sobrecostos logísticos debido a la centralización del comercio en el Puerto del Callao, lo que provoca un cuello de botella en más de un sentido. Es decir, la tramitología, infraestructura y la falta de seguridad en la cadena logística son retos para incrementar la competitividad del comercio exterior peruano. (Luna, 2018)

Como resultado se generan sobrecostos logísticos reflejados en que, por ejemplo, mover un contenedor en Perú es cuatro veces más costoso en comparación con el resto de América Latina y también que Europa. (RPP, 2017)

En la misma línea el reto estatal es transversal, ya que implica mejorar la trazabilidad por parte de las entidades vinculadas a la gestión fronteriza. (PENX 2025, 2015)

Si bien se tiene el Plan Estratégico Nacional Exportador – PENX 2025 y el Pilar número 3 que habla de Facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional. (MINCETUR, 2015)

Es por ello la necesidad de investigar para poder encontrar soluciones que permitan dar ese salto de calidad que convierta al Perú en más que un puerto centralizado, dotándolo de sistemas integrados que agilicen el comercio tanto en exportaciones e importaciones.

## **CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El comercio exterior nacional se encuentra principalmente atendido a través de la vía marítima, y para ser más específico mediante el Puerto del Callao, debido a que es el puerto de mayor capacidad e inversión en el país. Sin embargo, en la última década lo que es una mejora notable en el ámbito logístico se ha comenzado a estancar debido a la centralización del flujo de las mercancías a través del mismo, lo que desemboca en el aumento de los costos logísticos. En ese sentido, se encontró que los costos vinculados al comercio exterior registrados en el Terminal Portuario del Callao en promedio representan el doble en comparación con los costos de los principales puertos de los países vecinos del Perú en el 2020.

Asimismo, es importante considerar que en Perú se concesionó desde el año 2006 el Terminal Sur del Puerto y en el 2011 el Terminal Norte, producto de una política de apertura comercial que se inició en la década de los noventa; no obstante, no se tuvo una mirada con mayor planificación o los planes de mejora continua se han visto interrumpidos, lo que se refleja en la aglomeración logística, así como en el descenso en los indicadores logísticos internacionales. Ante esta situación las empresas que concesionaron el Puerto del Callao se han visto en la necesidad de proponer soluciones al Estado peruano. Entre las cuales se pueden encontrar la propuesta de adenda, mediante la cual se planteó revertir la situación descrita a través del cambio en ciertas condiciones contractuales. Lo que resultaría en mayor inversión, ampliar la capacidad de atención de los puertos, lo que agilizaría el flujo, reforzar la seguridad en los alrededores y ejecutar medidas que reordenen el tránsito vehicular; se debe considerar que estas medidas son independientes a lo cobrado por las navieras, pero necesarias de mencionar, pues guardan relación con la optimización de los costos, lo que está vinculado a esta investigación.

Es necesario realizar el estudio cualitativo y cuantitativo respecto a la situación logística nacional en el comercio exterior que permita analizar la magnitud de los sobrecostos logísticos involucrados, identificar lo planteado por el Estado frente a esta problemática; así como, determinar si se viene dando una mejora continua del sistema logístico nacional. En ese sentido, de lo investigado se tiene que los costos por línea

naviera son cercanos, aunque no iguales; como resultante de que algunos conceptos de cobro no son aplicados por la totalidad de las líneas.



## CAPÍTULO IV: JUSTIFICACIÓN

La presente investigación busca identificar la realidad logística nacional entorno al comercio exterior, específicamente respecto al Terminal Portuario del Callao y a sus terminales norte y sur. La naturaleza de los mismos al haber sido concesionados despierta el interés e interrogantes que van desde cómo es que dichas empresas enfrentan los retos y desafíos resultantes del conglomerado tránsito nacional y todo lo que involucra, hasta cómo manejan el crecimiento de su capacidad para atender naves y usuarios.

De la misma manera, la otra parte, el concedente, en este caso el Estado, está envuelto en una serie de cuestionamientos respecto a cómo es que se manejan los contratos de concesión y sus términos, debido al entorno y mercado cambiante. Es por ello que, resulta necesario investigar la postura y acciones del mismo frente a esta situación.

Toda la situación planteada tiene relevancia en la experiencia que se lleva el usuario y por ende cómo es que se percibe el servicio. Esta percepción influye en la afluencia de los usuarios, ya que en el mundo globalizado actual la información está al alcance de todos; por lo que, es importante reconocer cómo es que se percibe lo descrito.

Lo que va de la mano de la percepción y desempeño de los terminales portuarios en lo que respecta a la productividad de los mismos. Debido a que esta se ve, inevitablemente, afectada por los factores que la rodean.

Tal es así que, con el presente estudio se persigue y se espera poder contribuir al entendimiento de la realidad descrita y con ello, también, poder aportar a futuras investigaciones.

Es por ello que, como utilidad del presente se espera que, el mismo pueda ser una herramienta que genere conciencia respecto a la importancia de colaboración intersectorial. Es decir, coordinación entre las diferentes esferas de poder.

Asimismo, desembocar en el planteamiento de mayores soluciones, como producto del análisis descrito en los capítulos siguientes.

Por último, la significancia de esta investigación, recae en primer lugar en la comunidad que rodea al terminal portuario, es decir, la provincia Constitucional del Callao, la misma que se ve afectada ya sea de manera negativa o positiva por todo lo que envuelve a su funcionamiento y producción. En ese análisis, los actores involucrados en el comercio exterior también serán alcanzados por lo expuesto. Desde las líneas navieras hasta el Ministerio de Transporte y Comunicaciones. Asimismo, identificar los costos cobrados por las líneas navieras permitirá entender parte del funcionamiento del negocio marítimo.



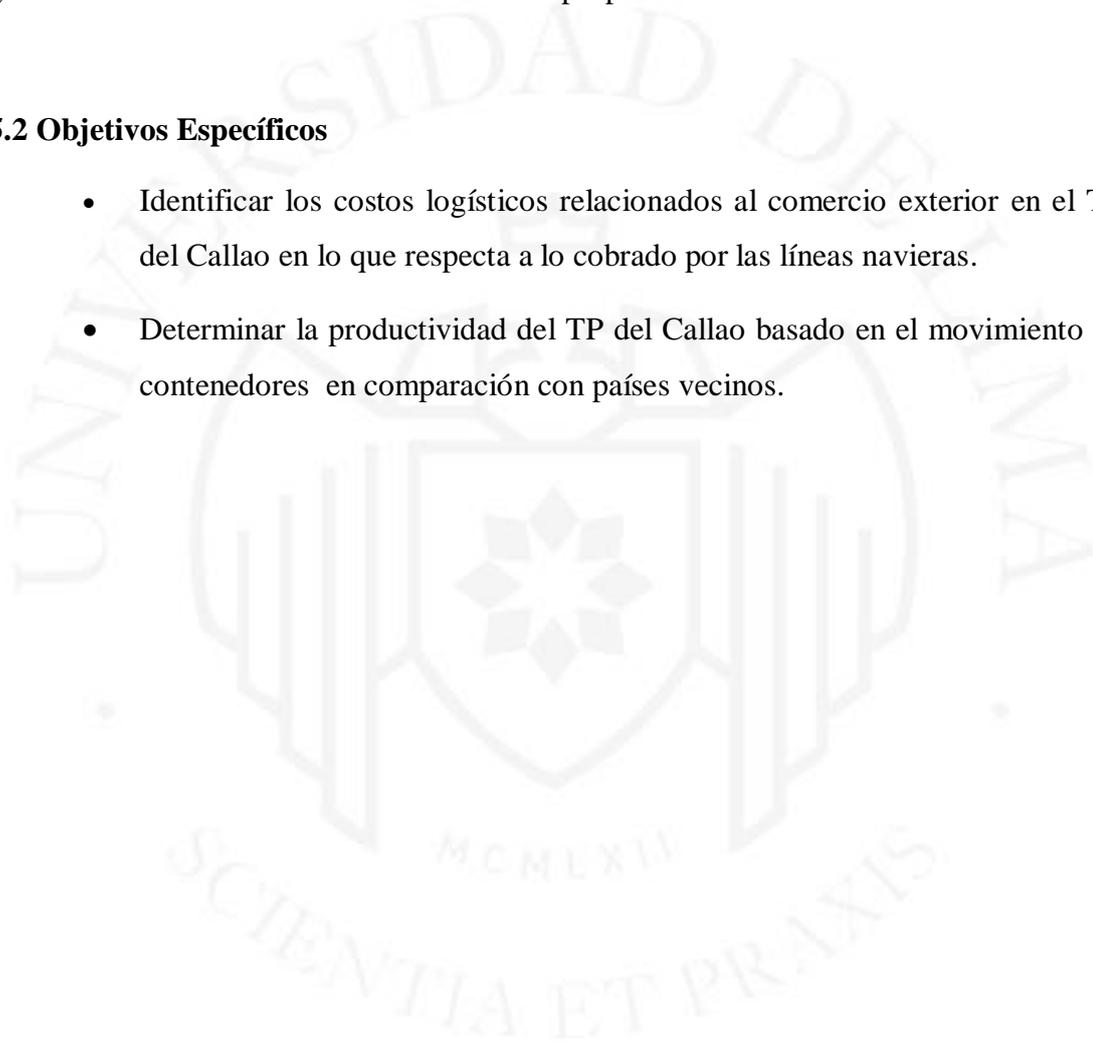
# **CAPÍTULO V: OBJETIVOS**

## **5.1 Objetivo General**

Mapear la realidad logística peruana en el comercio exterior respecto a los factores que generan sobrecostos e identificar soluciones propuestas.

## **5.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los costos logísticos relacionados al comercio exterior en el TP del Callao en lo que respecta a lo cobrado por las líneas navieras.
- Determinar la productividad del TP del Callao basado en el movimiento de contenedores en comparación con países vecinos.



# CAPÍTULO VI: HIPÓTESIS

## 6.1 Hipótesis general

“Si los sobre costos logísticos se mantienen, entonces el comercio exterior peruano perderá competitividad.”

Se analizará esta hipótesis desde el contexto histórico y actual, así como basado en las acciones del Estado peruano con el fin de obtener el resultado deseado; es decir, un aporte valioso a la sociedad.

## 6.2 Hipótesis específicas

- La reducción de los costos logísticos relacionados a las líneas navieras que operan en el Puerto del Callao permitirá acortar la brecha respecto a los competidores de la zona.
- El incremento de la productividad de la atención de contenedores influirá positivamente en la competitividad del Puerto del Callao.

**Tabla 6.1**

*Matriz de congruencia*

<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>
<b>General</b> Mapear la realidad logística peruana en el comercio exterior respecto a los factores que generan sobre costos e identificar soluciones propuestas.	<b>General</b> Si los sobre costos logísticos se mantienen, entonces el comercio exterior peruano perderá competitividad.
<b>Específicos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar los costos logísticos relacionados al comercio exterior en el TP del Callao en lo que respecta a lo cobrado por las líneas navieras.</li><li>• Determinar la productividad del TP del Callao basado en el movimiento de contenedores en comparación con países vecinos.</li></ul>	<b>Específicos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La reducción de los costos logísticos relacionados a las líneas navieras que operan en el Puerto del Callao permitirá acortar la brecha respecto a los competidores de la zona.</li><li>• El incremento de la productividad de la atención de contenedores influirá positivamente en la competitividad del Puerto del Callao.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

# CAPÍTULO VII: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

## 7.1 Marco Teórico

En primer lugar, se debe tener en cuenta los conceptos de costos y sobrecostos para poder entender el alcance de estos en la presente investigación. Se entiende la definición de costo como todo valor sacrificado con el fin de adquirir algún bien o servicio y con ello obtener beneficios (Siicex, 2013). Por otro lado, sobrecosto será entendido como todo costo que puede ser evitable mediante mayor inversión, eficiencia y gestión (Mincetur, 2016).

En ese sentido, el presente trabajo analiza la realidad logística peruana y cómo esta afecta la competitividad del país en el comercio exterior. Para lo que, se tendrá un enfoque en el transporte vía marítima. Debido a que concentra más del 50% del comercio exterior del Perú (GESTIÓN, 2017). Para ello se desagregará iniciativas que el Estado peruano haya puesto en marcha, así como futuros proyectos.

Es así que, el “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021” aparece como un plan a largo plazo que plantea las políticas nacionales que se seguirán con el fin de posicionar al Perú como un actor reconocido por la comunidad internacional. Asimismo, el Eje Estratégico Nro. 5: Desarrollo Regional e Infraestructura desglosa la problemática nacional respecto a la falta de interconectividad en el interior del país (CEPLAN, 2011).

Dicha realidad se entiende en un modelo económico heredado durante años y centralizado en la Metrópolis de Lima, lo que aumenta los costos logísticos para cualquier actividad y al estar relacionado al comercio internacional se genera una situación poco vistosa. El mismo panorama se aprecia en la misma Lima, debido a la no planificación ante el crecimiento poblacional que se originó por el mismo centralismo.

Ante esto el Estado plantea desarrollar un plan de descentralización que se ejecuta hasta la actualidad y del cual se desprende la regionalización, cuya finalidad es crear un corredor económico que tenga la misma trascendencia que el de Lima (CEPLAN, 2011).

El panorama en el comercio exterior muestra un enfoque positivo, pues en el periodo del 2001-2017 las exportaciones pasan de USD 7,026 millones a USD 44,918 millones; sin embargo, en comparación con países de la región se tienen retos que se reflejan en un ejemplo claro y conciso. Una operación de exportación promedio a través de la vía marítima mediante el Puerto del Callao y por canal verde tiene un costo de USD 873 y conlleva 35 horas, mientras que la misma operación para el vecino país de Chile, Puerto de San Antonio, toma 10 horas con un costo de USD 675 (Luna, 2018).

Este dato está expresado de manera genérica. En términos comparativos el costo y tiempo en Perú representan 29% más que el de su vecino del sur en lo que exportaciones promedio se refiere en el 2018, lo que demuestra la necesidad de hacerle frente a este reto.

Las oportunidades de mejora se presentan en la infraestructura, es decir, la conectividad entre los puertos y los centros de producción, acopio, entre otros. De la misma manera, la seguridad en la cadena logística, pues se presentan constantes robos y adulteración de los contenedores. (Vulnerables, 2011). Adicionalmente, la modernización e integración de las instituciones involucradas en el comercio exterior como Senasa, Digesa, Sanipes, Sucamec, etc. Ante esto se encuentran avances de integración transversal y tecnológica, la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) es un instrumento que permite agilizar los trámites, y conectar al exportador e importador con las instituciones pertinentes que les permitan optimizar la solicitud que necesite (Luna, 2018). Cabe resaltar que, la interconectividad señalada viene siendo mejorada de manera continua a través de VUCE, esta plataforma agiliza de gran manera la comunicación y atención de los trámites pertinentes inmersos en el comercio exterior; por lo que, el inconveniente viene más por el lado de la conectividad física.

En relación con el PENX 2025, en la actualidad la aplicación de las líneas de trabajo planteadas en el mismo respecto a su tercer pilar, facilitación de comercio y eficiencia de la cadena logística internacional, no es suficiente en lo que respecta a los costos logísticos.

Por ejemplo, el costo logístico en puerto de exportación nacional de un producto esencial como la cebolla representa el 49.8% del valor del mismo producto (MUNDIAL, 2016).

En el proceso de investigación de la presente se encontró que el tema en cuestión, en términos genéricos, ha sido abordado anteriormente de manera valiosa, aunque superficial. Acorde a lo planteado se buscará cumplir los objetivos o en la medida de que esto no fuera posible, que el resultado represente un enfoque que permita divisar un aporte que enriquezca este campo de investigación. Para lo que se desglosarán ópticas internacionales y locales que influyen en el desarrollo logístico nacional, explicados en el siguiente capítulo.

En la misma línea es que los Directores Ejecutivos de las empresas a cargo de los terminales portuarios norte y sur del Callao se han pronunciado al respecto.

Los directores de los concesionarios del Puerto del Callao, evidencian la visión de reforzar la agilidad y cantidad del movimiento en el comercio exterior. Para ello, los mismos tienen la predisposición e iniciativa de colaborar con las autoridades correspondientes. En estas circunstancias, la Autoridad Portuaria Nacional (APN), en representación del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). Tal es así que, se han registrado proyectos de adendas en aras de resolver los retos identificados. Por el lado estatal, nuestro gobierno ha tomado cartas en el asunto con diversas iniciativas, coordinadas con las concesionarias, reflejadas en proyectos para reordenar el tránsito, incrementar la seguridad, el orden y administrar el tiempo de atención. Es importante, diferenciar que la influencia de estas acciones por parte de las concesionarias y el Estado peruano tendrán injerencia en los costos relacionados al ingreso y salida del TP del Callao. Por ello, no se debe mezclar con el alcance de lo cobrado por las navieras.

### **Estructura del negocio marítimo**

Los actores principales que participan en el desarrollo del comercio exterior a través del Puerto del Callao en líneas generales vienen a ser aquellos que tienen incidencia directa en el funcionamiento y flujo de este. Para los fines pertinentes se tomarán en cuenta las empresas concesionarias del muelle sur y norte, las líneas navieras, agentes marítimos, agentes de carga y usuarios (Mincetur , 2016).

Se tomarán en cuenta las empresas concesionarias DP World y APM Terminals, las cuales tienen en su administración los terminales sur y norte, respectivamente. De la misma manera, las líneas navieras vienen a ser las encargadas de brindar el servicio de transportar las mercancías de los usuarios. A su vez, estas son representadas por agentes marítimos en los puertos donde arribe la mercancía de los usuarios, brindan servicios

denominados estándar para los usuarios. Servicios relacionados con el control documentario y la gestión administrativa. De la misma manera, los agentes de carga cumplen la función de brindar soluciones logísticas relacionadas a las mercancías como ejemplo consolidar y desconsolidar las mismas, entre otros. Por último, los usuarios vienen a ser los importadores y exportadores.

### **Depósitos Temporales**

Los depósitos temporales también intervienen en la estructura del negocio marítimo. Este es un servicio brindado por las empresas concesionarias del Puerto. Sin embargo, existen depósitos temporales extra portuarios. Estos últimos, en razón de responder a la necesidad de atender la demanda de la mercancía de los usuarios que necesita ser almacenada antes o después de embarcarse. Debido a que la demanda del mercado supera la capacidad de atención de los depósitos temporales regulares (Mincetur , 2016).

### **Integración Vertical**

Tener en cuenta que la integración vertical implica la estrategia de sumado a un negocio principal comenzar a adquirir las demás líneas que son necesarias para el funcionamiento del primero (Seas). Es decir, una posición en sentido opuesto a tercerizar. Tal es así que, en relación a la realidad estudiada no se observa la aplicación de dicho accionar en términos generales, ya que implica una inversión considerable. Sin embargo, las empresas DP World y APM Terminals ofrecen un servicio integrado para los usuarios de exportación e importación, lo que significa que abarcan las funciones de los actores involucrados en el proceso de comercio exterior. Cabe mencionar que DP World brinda un servicio logístico integrado a través de DP World Logistics.

### **Integración Horizontal**

Se entiende por integración horizontal el adquirir o desarrollar negocios paralelos al inicial con el fin de expandirse (Seas). Entonces, del panorama observado este concepto recae, también, en DP World y APM Terminals. Debido a que gracias a su capacidad adquisitiva estas empresas abarcan más de un continente con sus operaciones. Razón por la cual ganaron los concursos concesionarios respectivos.

# **CAPÍTULO VIII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Con la finalidad de que la presente investigación cumpla con los objetivos planteados se emplearán fuentes tanto cuantitativas como cualitativas.

## **8.1 Metodología Cuantitativa**

### **8.1.1 Exportación e Importación**

En el presente estudio se plantean escenarios de exportación e importación a través del Puerto del Callao con el propósito de obtener los costos logísticos de estas operaciones cotidianas en el comercio exterior.

En ese sentido, con miras a que sea un real aporte se repetirá dicho ejercicio con los países vecinos de la región. Este ejercicio se realizará por cada línea naviera que presta sus servicios logísticos en el país. Lo que nos permitirá entender si los costos realmente varían considerablemente de un proveedor a otro. Siendo el caso, al realizar este benchmarking nos enfrentaremos a la realidad, lo que nos permitirá entender la magnitud de nuestro sistema logístico.

Cabe mencionar que, para que se replique la realidad de la manera más fidedigna se tomarán en cuenta escenarios en los cuales los costos serán regulares; es decir, no se considerarán los servicios que no son recurrentes. Sin embargo, se incluirán aquellos costos que sean aplicados por más de una (1) línea naviera.

### **8.1.2 Productividad del Puerto del Callao**

Se analizará el desempeño de movimiento de contenedores. En busca de poder determinar el rendimiento en los últimos años. Así como, un análisis comparativo con los países vecinos. Con el fin de poder realizar lo señalado en el presente párrafo es que se recurrirá a fuentes internacionales que contribuyan a obtener información fehaciente.

## **8.2 Metodología Cualitativa**

Bajo este enfoque se buscará explicar la realidad portuaria del Callao. Para ello se consideran distintas variantes.

Por consiguiente, en base a estudios realizados previamente, ante la situación explicada se analizará soluciones que busquen ser paliativos a la realidad actual. Toda vez que, mientras no se tome acción, no se podrá mejorar la situación actual del Terminal Portuario del Callao.



# **CAPÍTULO IX: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## **9.1 Hallazgos Cualitativos**

### **9.1.1 Relación ciudad - puerto**

La convivencia puerto-ciudad es una realidad que debe ser planificada y coordinada. Diversas iniciativas se han observado desde la segunda mitad del siglo xx, así como megaproyectos en zonas portuarias alrededor de todo el mundo con el fin de generar un rendimiento competitivo a nivel internacional. Asimismo, es necesario que estén involucrados todos los stakeholders en la planificación de una relación equilibrada (Marítimo, 2018). Dichos actores pertenecen al sector público y privado.

La tendencia actual es que las embarcaciones sigan aumentando su capacidad de carga, y de esta manera aprovechar el tipo de transporte marítimo, al ser este el de menor costo. Tal es así que, en 1968 un navío tenía capacidad para 1530 contenedores, mientras que para el año 2018 la capacidad de los barcos es de 22000 contenedores aproximadamente (Alfaro, 2016).

Por lo expuesto, es necesaria que la relación ciudad-puerto sea planificada, y para ello se identifican algunas recomendaciones como la comunicación entre las autoridades portuarias, estatales y privadas, promover zonas de acercamiento y mutuo conocimiento de retos a enfrentar. (Alfaro, 2016)

En lo que se refiere a la comunicación, llegar a un acuerdo de trabajo que beneficie a las partes involucradas; maximizar el potencial de la costa, de manera que se destine algunos espacios no solo al comercio exterior, sino también a actividades turísticas y de recreación que sean aprovechadas por la población (Alfaro, 2016). De esta manera, aterrizado al caso peruano, plantear los objetivos de manera clara y en busca de poder resolver amenazas comunes. Todo esto con el objetivo de fortalecer la marca país e imagen de la misma ciudad, lo que atrae mayor inversión y por ende desarrollo.

En este escenario toma relevancia la gestión de conflictos, es decir, el poder implementar soluciones, y no actuar como si simplemente el problema no existiera (Mundo Marítimo, 2017), Ya que, resulta más productivo plantear una mesa de trabajo con los actores implicados y gestionar la solución en base a los datos que se tiene, así esta solución no sea la mejor, que solo dejar que se siga desarrollando el problema. Cabe aclarar que los actores deben enfrentar y ajustarse a la realidad, dígase representantes del puerto, concesionaria, empresas y de la ciudad.

En la misma línea, la gobernanza de los espacios límites de la ciudad y puerto deben estar bajo una planificación especial, ya que el vacío puede generar consecuencias negativas tanto para la población como para la administración portuaria. Para que se lleve a cabo una gobernanza productiva deben considerarse tres factores: la administración, la gestión y la financiación. Con administración se hace referencia al organismo(s) que se hará cargo de llevar las riendas de los espacios; asimismo, la gestión evoca a la política de manejo que se le dé a los problemas a resolver; por último, de donde se obtendrán los recursos para ejecutar la gobernanza (PORTUS, 2017). Para poner un ejemplo, en el contexto en el que se ubica esta investigación, el Puerto del Callao, el nivel de inseguridad que enfrentan las unidades de transporte que hacen largas colas para poder ingresar las mercaderías al Puerto, sea terminal norte o sur, es alto. En el día a día es muy común los robos a los camiones, se violentan los contenedores, entre otros (Hernández Velásquez & Ibarra Santos, 2018). En consecuencia, se origina la necesidad de una gobernanza eficiente entre las autoridades municipales y las empresas concesionarias del Puerto con el fin de poder hacerle frente a esta situación. Lo que, además, generará que se eviten las pérdidas de mercancías y por ende pérdida de inversión de los exportadores e importadores.

### **9.1.2 Enfoque peruano multipolar**

La mencionada apertura comercial que adoptó el Estado peruano va acorde a un enfoque multipolar. En el cual se asume que las relaciones internacionales serán determinadas por igual con todos los países. Basado en la interdependencia entre los Estados, en este caso a nivel comercial (Javier Alcalde, 2015).

Esta postura explica los múltiples tratados de libre comercio que Perú comenzó a gestionar y concretar con sus similares.

Por consiguiente, la necesidad de mejorar los tiempos y costos de la cadena logística internacional. Ya que, ante la globalización el ser competitivo significa una obligación.

### **9.1.3 Modernización del Puerto del Callao**

La concesión del Terminal Portuario del Callao resultó de un conjunto de acciones por parte del Estado peruano, ya que la política de apertura comercial se convirtió en una política de Estado y no solo de gobierno. Sin embargo, el Terminal del Callao seguía bajo la administración pública, dígase controlado por la Empresa Nacional de Puertos (ENAPU); esto no tendría nada de malo si es que dicha administración contará con un desempeño satisfactorio, así como capacidad de inversión. A esta situación hay que sumarle el contexto internacional de la primera década de los años 2000, aquel en el que las materias primas nacionales elevaban sus precios; así como, la tendencia de privatización de terminales portuarios en Sudamérica, pues Colombia y Chile ya se habían adelantado; y el concepto marcado de que el Estado como empresario cumplía un desempeño ineficiente, pues así ya lo había demostrado en la época precedente a los años 90s, en la cual el estatismo y el modelo de crecimiento mediante la sustitución de las importaciones había generado un retraso económico, lo que provocó el crecimiento del apoyo obtenido por la derecha a nivel mundial, siendo Perú un ejemplo y seguidor de esta tendencia occidental. (YAMILÉ GUIBERT, 2015)

Asimismo, las condiciones externas generaron que el ambiente interno peruano exija mejoras en la administración del Terminal Portuario del Callao, con miras a aprovechar el panorama de crecimiento económico que se proyectaba, basado en el contexto internacional explicado en el párrafo anterior. Por lo que, el gremio empresarial nacional presionó a las autoridades peruanas a una mejora sustancial que permita reducir los sobrecostos logísticos del comercio exterior, para ello se inició una campaña mediática contra Enapu, apareciendo en muchos medios periodísticos, entre ellos el periódico El Comercio, notas que evidenciaban la situación desfavorable y mala gestión por parte de la Empresa Nacional de Puertos. La misma que no podía hacer mucho para defenderse, debido a que la realidad evidenciaba la justeza de los reclamos. (YAMILÉ GUIBERT, 2015)

La respuesta de Enapu a lo largo de todo el proceso de privatización del Terminal fue oponerse mediante manifestaciones, huelgas que paralizaron las operaciones del comercio exterior nacional, y que resultaron en el desvío de contenedores a los países vecinos. Asimismo, gremios como los de estibadores nacionales también expresaron su rechazo ante la privatización mediante huelgas. (YAMILÉ GUIBERT, 2015)

Las circunstancias externas e internas condujeron a que el Estado peruano tome acciones con el fin de que este nuevo contexto sea aprovechado de la mejor manera. Para ello, el 1 de marzo de 2003 se promulgó la Ley del Sistema Nacional Portuario, Ley 27943. La cual regula las actividades y servicios, tanto de inversión estatal como privada, que se desarrollan en los terminales e infraestructura en los puertos marítimos, fluviales y lacustres. Asimismo, la finalidad de la Ley es desarrollar competitividad en todos los aspectos posibles para los puertos. Un punto relevante es que la Ley tiene la finalidad, a su vez, de desarrollar las cadenas logísticas en las que participan los puertos. (YAMILÉ GUIBERT, 2015)

La Ley mencionada en el párrafo anterior necesitaba un organismo que liderará el cambio necesario. Como consecuencia de esta necesidad es que se creó la Autoridad Portuaria Nacional (APN), en sus inicios un organismo público descentralizado, ahora un Organismo Técnico Especializado (OTE). Adscrito al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (YAMILÉ GUIBERT, 2015). Una diferencia abismal con su antecesor, y quizá antagonista, Enapu, es que la APN fue facultada con autonomía financiera y económica, entre otras. El objetivo era claro, fortalecer la venida a bajo competitividad nacional en el sector exportador.

La concesión del Terminal Portuario del Callao es el resultado de toda la coyuntura expuesta líneas arriba. El 24 de julio de 2006, se concesionó la Zona Sur del Terminal Portuario del Callao por 30 años a la empresa emiratí Dubai Ports World (DP World).

En el caso del Terminal Multipropósito Norte, su concesión fue iniciativa del Estado, a diferencia de la Zona Sur. Se realizó por concurso abierto. Y se manejó entre las opciones empresas que pudieran emular los resultados de DP World. Tal es así que, esta última tuvo la intención de participar. Sin embargo, no consideraron dable esta opción debido a que en caso ganó se generaría un monopolio. Finalmente, el 11 de

mayo de 2011 se dio en concesión a la empresa danesa APM Terminals. Con las dos concesiones el modelo de gestión que se desarrolló fue el llamado “land port”, aquel en el que el Estado es propietario, éste tiene la opción de invertir en la infraestructura portuaria, mientras que el sector privado se encarga de la gestión de la infraestructura y de los servicios necesarios para el funcionamiento correcto y eficiente del terminal. Este modelo, marca la diferencia con la anterior gestión a cargo de Enapu, la misma que perdió influencia y poder, siendo llevada a la casi desaparición. (YAMILÉ GUIBERT, 2015)

En líneas generales, el resultado fue favorable respecto a que los costos logísticos se redujeron. El inconveniente es que la mejora fue de impacto puertas adentro del puerto. Lo que evidencia que no hubo una planificación adecuada ni visión de cómo favorecer de manera íntegra el fortalecimiento del comercio exterior. Pues, no se tomó en cuenta los alrededores del puerto ni las vías de acceso al mismo.

De la misma manera, la Autoridad Portuaria Peruana (APN) enfrentó el reto de hacerse espacio en un ambiente que venía desarrollándose. En el cual organismos del propio Estado se enfrentaron por estar a favor o en contra de la postura de concesionar el Terminal Portuario del Callao. (YAMILÉ GUIBERT, 2015)

A todo esto, la importancia de poder conocer el proceso mediante el cual se llegó a la realidad actual se debe a que se pueda identificar aquellos factores que fueron determinantes, así como aquellos que necesitan ser mejorados. Dentro de los cuales resaltan las buenas decisiones al optar por el cambio de sistema económico, lo que generó una serie de alteraciones de todo aquello que no se encuentre a la altura del cambio. Por otro lado, se necesitó una visión más amplia de esta expansión portuaria; es decir, incluir el desarrollo en conjunto de la ciudad – puerto; sin embargo, es evidente que la inversión o en su defecto el estímulo de esta es determinante.

Por último, con la llegada de las concesionarias la estructura del negocio marítimo se vio en la necesidad de que aparezcan proveedores de servicios complementarios como las líneas navieras, depósitos temporales extra portuarios, entre otros. Es necesario diferenciar estos conceptos, debido a que en los siguientes capítulos se desarrollará lo cobrado por las líneas navieras.

## **9.1.4 Alternativas planteadas**

### **9.1.4.1 Cambio de enfoque**

Según cómo se perciba cierto tópico, se determinan las acciones que deben ejecutarse para con el mismo. En este orden es imprescindible implementar un nuevo entendimiento de la relevancia del puerto para la economía de un país. (Hall, 2018)

Asimismo, mediante capacitaciones a los actores de interés que están involucrados en el desempeño del puerto. Estas capacitaciones tendrán el objetivo de hacer entender que el puerto no es solo un elemento de la cadena de suministro internacional del comercio exterior, sino que se desenvuelve como una red de contactos, ya que en el concurren diversos intereses, que van desde la población que transcorre por las cercanías del puerto hasta líneas navieras. (Hall, 2018)

Este enfoque facilita aceptar la realidad de que esta estructura es flexible, ya que con el fin de adaptarse a la mejor situación se pueden elegir distintos nodos y enlaces que permitan el eficiente y el eficaz movimiento de la carga (Hall, 2018). Esto permitirá mayores réditos para la economía nacional.

Por ende, se propone entender el funcionamiento del mismo como una red de contactos. En el sentido de poder tomar decisiones con el conocimiento de los intereses de todos los actores involucrados, así como incluir la posibilidad de que la carga puede ser movida mediante distintos modos de transporte complementarios (ferrocarril, carretera, vía marítima entendida como movimiento entre puertos locales). (Hall, 2018)

Si bien el foco de esta investigación es el transporte marítimo que se da en el puerto del Callao, es importante resaltar que, más allá de la inversión pactada entre las concesionarias y el Estado. Este último debe manejar un fondo de inversión a nivel nacional. Dicho fondo permitirá un crecimiento equitativo a los puertos a nivel nacional, ya que se invertirá en todos los puertos, según sus necesidades. Asimismo, generará mayor empleo y lo más trascendente una mejor respuesta a la demanda de transporte internacional marítimo. Una de las medidas que se debe ejecutar es emplear los recursos financieros de dicho fondo en la implementación de ferrocarriles. Esta medida brindará la fluidez requerida. Estos ferrocarriles se destinarán a la movilización de las mercancías que ingresan y salen de los puertos peruanos y deben interconectar los mismos con puntos estratégicos. (Vigía, 2019)

El reto ante lo planteado en esta sección se encuentra en la administración de dicho fondo. Dado que históricamente la administración pública no ha obtenido los resultados deseados. Por lo que, nace la incertidumbre de que si el mejor camino involucraría optar por privatizar el manejo del mismo. De la misma manera, el proponer explotar la mayoría de los puertos nacionales, sumado a la inversión en la interconectividad multimodal, con gran soporte en el modo ferroviario, es un reto de gran magnitud. Cabe aclarar que debe determinarse como se medirá lo mencionado ajo un estudio especializado en dicho ámbito.

#### **9.1.4.2 Administración de tiempos**

Para aterrizar más la realidad portuaria del Callao, hay que tener en cuenta el cuello de botella que se presenta al ingresar al mismo. Se plantea que a cada unidad de transporte que tenga reservado o pagado su derecho de ingreso al terminal se le compense si es que su tiempo de espera supera una cantidad determinada de minutos. (Hall, 2018)

Esta medida generará un mejor comportamiento de los conductores de los camiones, en lo que respecta a la manera en la que conducen sus vehículos y obligará a gestionar de manera más competitiva los terminales portuarios. Asimismo, efectos indirectos para el ambiente y para los ciudadanos, un ingreso más ordenado, etc (Hall, 2018).

Por otro lado, para soportar esta medida deberá gestionarse de manera integral el puerto, con el objetivo de no afectar las vías cercanas, que podrían verse más concurridas debido a esta medida y por ende provocar reacciones negativas.

Si bien esta medida drástica involucrará el desembolso de dinero, o un cobro menor al inicial a favor de los usuarios, es probable que genere un comportamiento positivo. No obstante, deberá ser acompañado del incremento de medidas para combatir los robos en las zonas de acceso. Se debe considerar, además, que sin la implementación de medidas adicionales como las planteadas en la sección anterior esto solo será algo positivo de manera temporal.

### 9.1.4.3 Regulación de la cantidad

Para mejorar las rutas de acceso al Terminal Portuario del Callao es necesario inversión, pero no se ha determinado quién la realizará. El espacio alrededor del puerto está en la jurisdicción del Estado. Asimismo, el Estado tiene iniciativas que aún no resuelven el inconveniente. Ante esta disyuntiva la opción de regular la cantidad de vehículos que transcurren en las vías de acceso directo al puerto se presenta como una posibilidad. Para implementarlo es necesario determinar qué nivel estatal lo promoverá, es decir, bajo qué jurisdicción. Implementarlo bajo el control de las reservas que realizan las unidades de transporte parece lo más conveniente (Hall, 2018).

Aplicado a la realidad nacional y en el tiempo en que se redacta esta investigación, aparece en escena la medida aplicada por la Municipalidad de Lima, Pico y Placa. La misma que, según experiencias en otros países en los que se aplicó, fue siempre favorable, de sobremana en la etapa inicial de implementación. Siendo que, después de transcurrido un periodo de tiempo los usuarios comenzaron a evadir la medida. En consecuencia, se deberá reforzar la medida tras un periodo de tiempo razonable.

De las soluciones planteadas, todas tienen el mismo factor. Es decir, que debe existir cooperación entre los actores de interés, entiéndase sector público y privado. Debido a que, de implementar alguna solución todas las partes se verán beneficiadas. Desde la población en general hasta los exportadores e importadores. Sin dejar de mencionar el beneficio económico para los stakeholders.

Es necesario resaltar que cualquiera que sea la medida a implementarse, por el bienestar del país en general y no solo de Lima, debe buscarse que esta provoque crecimiento a nivel nacional. Crecimiento palpable e inmediato.

**Tabla 9.1**

*Propuestas planteadas*

<b>Alternativas planteadas</b>	<b>Factores determinantes</b>
<b>Cambio de enfoque</b>	<b>*Coordinación entre actores de interés.</b>
*Puerto como centro de convergencia relevante de red de contactos.	
*Fondo de inversión común.	
<b>Administración de tiempos</b>	

(continúa)

(continuación)

<b>Alternativas planteadas</b>	<b>Factores determinantes</b>
Compensación a cada unidad de transporte que tenga reservado o pagado su derecho de ingreso al terminal si es que su tiempo de espera supera una cantidad determinada de minutos.	<b>*Inversión en infraestructura, seguridad y vías de acceso.</b>
<b>Regulación de la cantidad</b>	
Regular la cantidad de vehículos que transcurren en las vías de acceso directo al puerto.	

Fuente: Elaboración propia.

### **9.1.5 Postura de las concesionarias del Puerto del Callao**

Gerard Van Den Heuvel, Director Ejecutivo de DP World Perú, indicó que su representada busca ofertar soluciones integradas en lo que respecta a la atención de los usuarios de la cadena logística. Por lo que, ahora cuentan con una extensión de su empresa, DP World Logistics, con el fin de reforzarse como operador logístico integrado (Perú Construye, 2019). Adicionalmente, cabe resaltar que dentro sus actividades, en coordinación con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), en abril de 2020 se registró la primera operación de cabotaje de recorrido Callao – Paita (El Peruano, 2020). Lo que establece una tendencia en la búsqueda de alternativas al tránsito terrestre.

Por su parte, Javier Lancha de Micheo, Director Ejecutivo de APM Terminals Callao, señaló que para reforzar la cadena logística nacional es necesario invertir en infraestructura, portuaria y de acceso al mismo, en referencia al Callao, incluso, abarcando la conectividad física, vial, con los productores de insumos y materias primas a nivel nacional. En relación a la inversión, enfatizó que esta es necesaria en cada puerto nacional; es decir, que se debe concesionar los mismos a operadores internacionales, ya que, estos cuentan con capacidad económica considerable. Por último, resaltó que otra traba es la burocrática (Oxford Business Group, 2018).

Ambas concesionarias a través de sus máximos representantes en Perú se muestran abiertas y activas frente a las oportunidades de mejora, esto debido a la posición privilegiada del Puerto del Callao, el mismo que se desempeña como conexión

entre América del Norte y Sur, así como, su ubicación estratégica respecto a Asia. La misma que tiene un gran potencial.

## 9.2 Hallazgos cuantitativos

### 9.2.1 Comparación de costos logísticos

Se calculó los costos logísticos a los cuales se enfrenta un exportador e importador por cada línea naviera para un contenedor de 20 pies; asimismo, se diferenció por DP World y APM Terminals. Para ello se consideró las siguientes líneas navieras:

**Tabla 9.2**

*Líneas navieras consideradas en simulación de costos*

<u>Línea Naviera</u>
Cosco
Seaboard
Maersk / Sealand
APL
Evergreen
CMA-CGM
Hapag Lloyd
Wan Hai
K Line
MSC
Hamburg Sud
Yang Ming
Hyundai
One
Pil

Fuente: Elaboración propia.

De este ejercicio práctico se aprecia que cada línea naviera presenta criterios que varían a la hora de formular los cargos que cobra. Es decir, no se mantiene una lista de cargos uniforme en su totalidad. Esto resulta ser confuso para el usuario de comercio exterior. Debido a que al momento de elegir con qué línea trabajará no es posible hallar una oferta con un servicio totalmente estándar. Por lo que, le queda elegir el que sea más favorable en el momento en el que demande el servicio.

De esta manera los conceptos de cobro más recurrentes utilizados por las líneas navieras en ambos terminales son los siguientes:

**Tabla 9.3***Conceptos de cobro aplicados por líneas navieras en el Terminal Norte Multipropósito*

<b>Cobros en exportación</b>	<b>Cobros en importación</b>
Uso o alquiler de amarradero	Uso o alquiler de amarradero
Embarque o descarga de contenedores llenos 20 pies (carga y nave)	Embarque o descarga de contenedores llenos 20 pies (carga y nave)
Transbordo de contenedores dentro del terminal (llenos o vacíos) - ciclo completo	Transbordo de contenedores dentro del terminal (llenos o vacíos) - ciclo completo
Uso de área operativa - contenedores llenos de embarque	Servicio documentario
Inspección o revisión adicional de precintos	Inspección o revisión adicional de precintos
Transporte inter-terminal de contenedores de trasbordo	Transporte inter-terminal de contenedores de trasbordo
Contenedor 20 pies - incluye uso de área hasta el día 7	Contenedor 20 pies - incluye uso de área hasta el día 7
Doc fee	Contenedor delivery orden fee
Gate out	Gastos administrativos
Servicio documentario	Doc fee
Container control	Servicio de administración de contenedores
Servicio de administración de contenedores	Gate in
Gasto administrativo	Box fee
Box fee	Control y administración de contenedores
	Control de container

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 9.4***Conceptos de cobro aplicados por líneas navieras en el Terminal Portuario – Zona Sur*

<b>Cobros en exportación</b>	<b>Cobros en importación</b>
Doc fee	Descarga de contenedor
Gate out	Depósito temporal
Embarque	Almacenaje días 8-10
Depósito temporal	Movilización para inspección ciclo completo
Almacenaje	Inspección contenedor cuadrilla
Movilización	Inspección contenedor montacargas
Inspección al contenedor cuadrillas	Contenedor delivery orden fee
Inspección al contenedor montacargas	Gastos administrativos
Container delivery order fee	Doc fee
Gastos administrativos	Servicio de administración de contenedores
Servicio documentario	Gate in
Container control	Box fee
Servicio de administración de contenedores	Control y administración de contenedores
	Control de container
Box fee	Servicio documentario

Fuente: Elaboración propia.

Una vez calculados los cobros logísticos, se tomó el valor relativamente más bajo para compararlo con los costos obtenidos de los otros países de la región como Ecuador, Colombia y Chile:

**Tabla 9.5**

*Resultados de la simulación de exportación*

<b>EXPORTACIÓN USD</b>			
<b>PERÚ</b>	<b>ECUADOR</b>	<b>COLOMBIA</b>	<b>CHILE</b>
741,40	351,56	368	394,76

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 9.6**

*Resultados de la simulación de importación*

<b>IMPORTACIÓN (USD)</b>			
<b>PERÚ</b>	<b>ECUADOR</b>	<b>COLOMBIA</b>	<b>CHILE</b>
861,69	452,14	421,95	403,29

Fuente: Elaboración propia.

De las tablas precedentes, los costos en Perú para exportación e importación son aproximadamente el doble en la comparación realizada con los países vecinos, mencionados en dichas tablas. En lo que respecta a las tarifas de las líneas navieras que operan en el sector. Lo que confirma el reto que se tiene que enfrentar.

Por consiguiente es que, la reducción del 50% de los costos señalados tanto para exportación e importación representa un objetivo a alcanzarse por el sector. En ese sentido, el buscar soluciones paliativas, con las que se pueda equilibrar la situación global de cierta manera. Es decir, mediante la reducción de sobrecostos a través de la mejora de circunstancias.

Sin embargo, la comparación con otros países no es suficiente para entender el motivo de la diferencia de tarifas. Por lo que, se ha identificado que existen costos evitables vinculados a lo que el usuario debe pagar (Mincetur, 2016). Se identifica, que no se tiene debidamente definidos los conceptos cobrados. Por lo que, esto genera que se incurra en cobros dobles. Por ejemplo, el concepto vinculado a los gastos

administrativos y servicio documentario. De la misma manera, el control y administración de contenedores.

Adicionalmente, se deben tomar en cuenta costos evitables derivados del sector público. Aunque estos son difíciles de cuantificar. El primero está vinculado a las inspecciones que se realizan a las mercancías como medida de control antidrogas. Como resultado de estas inspecciones se dañan los productos. La congestión al ingresar o salir del TP del Callao genera costos de recarga cobrados por el terminal, así como que limita la contratación de camiones debido al tiempo de espera prolongado, el mismo que puede llegar a 12 o 14 horas. Por último, la mencionada inseguridad, que se traduce en primas de seguros más altas e inversión en seguridad privada con el fin de proteger la mercancía (Mincetur, 2016).

Si bien los costos cobrados por las navieras son de origen distinto a los mencionados en el párrafo anterior, el poder mejorar las condiciones de estos últimos podría significar una mejora en los costos totales que afronta el usuario de comercio exterior.

### 9.2.2 Productividad del Puerto del Callao

En lo que respecta al movimiento de contenedores en el Puerto del Callao, considerando los principales puertos de América del Sur, la ubicación peruana es positiva. Tal y como se puede apreciar en la siguiente tabla, la misma que tiene cifras aproximadas, pues no se consideró en algunos países el mes de diciembre respecto al año 2019:

**Tabla 9.7**

*Proyección de movimiento de contenedores TEU por puerto 2019*

<b>Países</b>	<b>Puerto</b>	<b>Contenedores</b>
Brasil	Santos	2,395,083
Perú	Callao	2,135,526
Colombia	Cartagena	2,066,981
Chile	San Antonio	1,573,565
Argentina	Buenos Aires (Puerto Nuevo y Dock Sud)	1,485,328
Uruguay	Montevideo TCP	299,824

*Nota.* Adaptado de *Trade & Throughput 2019*, por Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2019

([https://www.cepal.org/sites/default/files/news/files/boletinmaritimo70\\_esp\\_0.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/news/files/boletinmaritimo70_esp_0.pdf)).

De la tabla anterior se puede apreciar que, a pesar de ser un estimado en cifras, el Puerto del Callao se ubica en el segundo lugar en América del Sur, solo superado por Brasil, y seguido por Colombia y Chile. Respecto a las cifras, estas son muy cercanas en los tres primeros puestos.

Debido a que los datos obtenidos son producto de una aproximación, aunque casi exacta, es que es necesario tener la información de contenedores movidos del año 2018 con el fin de tener cifras totalmente aterrizadas.

**Tabla 9.8**

*Movimiento de contenedores TEU por puerto 2018*

Países	Puerto	Contenedores
Brasil	Santos	3,836,487
Colombia	Cartagena	2,862,787
Perú	Callao	2,340,657
Ecuador	Guayaquil	2,064,281
Argentina	Buenos Aires (Puerto Nuevo y Dock Sud)	1,797,955
Chile	San Antonio	1,660,832
Uruguay	Montevideo	797,874
Venezuela	Puerto Cabello	418,295

*Nota.* Adaptado de *Datos estadísticos del Informe de la actividad portuaria*, por Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2018 ([https://www.cepal.org/sites/default/files/news/files/datos\\_estadisticos\\_del\\_informe\\_de\\_la\\_actividad\\_portuaria\\_alc\\_2018.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/news/files/datos_estadisticos_del_informe_de_la_actividad_portuaria_alc_2018.pdf)).

De las cifras del año 2018 se observa que la variación peruana es mínima, aunque ubicada en el tercer lugar, detrás de Brasil y Colombia. En base a los números del 2018 es que se calculó que, para poder ocupar el segundo lugar es necesario que el movimiento de contenedores en el Callao se incremente en un 22.31%.

Por otro lado, se observa que el desempeño en los últimos años de movimiento de contenedores en el Callao ha registrado cifras cercanas y ascendentes:

**Tabla 9.9***Movimiento de contenedores TEU del Puerto del Callao 2015 – 2019*

<b>Año</b>	<b>Contenedores</b>
2015	1,900,444
2016	2,054,970
2017	2,250,224
2018	2,340,657
2019	2,135,526

*Nota.* Adaptado de *Comisión Económica para América Latina y el Caribe* (<https://www.cepal.org/es>).

Finalmente, a excepción del año 2019, el mismo que no tiene incluido diciembre, por lo que se presume que la tendencia a la alza es la misma, y en cuyo caso dicho año no haya registrado una cifra superior a la del 2018, también se puede estimar que ese escenario es positivo; por lo tanto, el panorama sustentado es alentador.

Expuestos el análisis cualitativo y cuantitativo es que se reconocen las iniciativas por parte del Estado peruano. El mismo que suscribió un acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), bajo el que se encuentra el Programa de Mejoramiento del Nivel de Transitabilidad de la Red Vial Nacional. Bajo este marco es que el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC) diseñó el Plan de Desarrollo de los Servicios Logísticos de Transporte (EXTENDA - Agencia Andaluza de Promoción Exterior). El mismo que fue aprobado en el año 2019 mediante la respectiva Resolución Ministerial Nro. 60-2019 MTC/01. (MTC, Transparencia, 2019)

El mismo abarca una óptica integral de los diversos medios de transporte de mercancías y del que se considerará para los objetivos propuestos el ámbito marítimo.

Es importante resaltar que, la implementación del mismo comenzará en 2020 e incluye tres etapas (News, 2020). Las mismas en su conjunto tienen la visión de conocer a profundidad la realidad nacional y con ello implementar proyectos que beneficien a la mayor cantidad de actividades productivas. El MTC resalta que esta óptica involucrará a todos los niveles del gobierno y del sector privado (Peruano, 2020).

En lo que incumbe al aspecto marítimo, en el sistema logístico nacional el nodo de mayor importancia es el de Lima – Callao (Logistics, 2014). Esto se traduce en un

mayor movimiento de contenedores. Así como que, la distribución del sur y norte del país queda organizada por este nodo. De la misma manera, para la región central.

**Tabla 9.10**

*Movimiento de naves por puerto 2019*

<b>Puerto</b>	<b>Recepción</b>	<b>Despacho</b>
Callao	3,483	3,497
Paita	633	624
Matarani	555	555
Pisco	415	418
Salaverry	282	283
Ilo	328	328
Talara	193	199
Bayovar	179	183
San Nicolas	114	118
Eten	63	64
Supe	65	64
Zorritos	23	21
Chancay	10	11
Huacho	-	-
<b>Total</b>	<b>6,343</b>	<b>6,365</b>

*Nota.* Adaptado de *Estadísticas del movimiento de naves atendidas a nivel nacional*, por Autoridad Portuaria Nacional, 2019 (<https://www.apn.gob.pe/site/wp-content/uploads/2020/07/pdf/ZVMAI9QOK2X7VNJWPP6DWGDQNBUIYLAFR35FL.pdf>).

El enfoque del Estado es integral, orientado al ámbito local e internacional (Logistics, 2014). Es decir potenciar las conexiones de transporte internas e internacionales.

Este enfoque estatal reconoce la concentración en el nodo Lima – Callao, por lo que, enfatiza el desarrollo de más puertos a nivel nacional y sus respectivos puntos de acceso, entre los que destacan Matarani, y Paita. Un punto a resaltar es que se plantea apoyarse y potenciar el uso del cabotaje. Esto permitirá descentralizar el flujo del comercio exterior, así como potenciar las rutas alternativas. De la misma manera, tiene un alcance de implementar un sistema ferroviario que circule por la costa peruana y que descongestione el acceso al Terminal Portuario del Callao.

Este enfoque, escogido por el Estado peruano y con una visión integral del territorio nacional, es congruente con lo que se plantea en este trabajo. Es importante resaltar que permitirá llegar a las zonas más alejadas del país con mayor facilidad en

beneficio de productores. A su vez el desarrollo de esta orientación fortalecerá el intercambio comercial con el extranjero.

Del servicio de cabotaje a lo largo de los principales puertos marítimos de la costa peruana se identificó los puertos de manera preliminar, se debe tener en cuenta que con estudios especializados se ha de determinar la viabilidad real de este ítem. Para llevar a cabo un cabotaje más efectivo y competitivo es que se debe invertir en mejorar los puertos estratégicos detallados a continuación:

**Tabla 9.11**

*Puertos a usarse en el cabotaje*

<b>Puertos para el Cabotaje</b>	
<b>Principal recorrido e inversión</b>	<b>Recorrido secundario</b>
Paíta - Callao – Matarani	Paíta- Salaverry- Callao- Pisco – San Juan de Marcona – Matarani – Ilo

*Nota* .Adaptado de *Plan de Desarrollo de los Servicios Logísticos de Transporte*, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2014 ([https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/files/estudios/PMLP\\_MTC%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf](https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/files/estudios/PMLP_MTC%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf)).

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo Portuario (PNDP) y a su política se busca promover la inversión en el Sistema Portuario Nacional, para ello se incentiva que se involucre el sector privado (Nacional, Sistema Económico Latinoamericano y El Caribe, 2019).

De esta manera es que se pretende establecer mejoras en puertos que ya se encuentran concesionados. Muchos de ellos se encuentran aún en desarrollo de sus respectivas fases, de acuerdo a sus metas y requisitos propios del contrato de concesión. Lo que deja entrever que, la visión del Estado es la correcta, pero que la inversión es determinante. Tal es así que se detalla a continuación la situación del Terminal Portuarios del Callao:

- Terminal Norte Multipropósito del TP del Callao: concesión de 30 años que fue otorgada en el año 2011 y que a la fecha no supera el 50% de ejecución (etapa 1 y 2 concluidas). Asimismo, se encuentra en evaluación la modificación del

detalle de desarrollo de la fase 3. De transcurrir todo con normalidad para el año 2031 se espera que pueda manejar 3 millones de TEU (Nacional, Sistema Económico Latinoamericano y El Caribe, 2019). Es relevante la propuesta de APM para modernizar los muelles 1 y 2, esto sin detener su producción; así como, la ampliación de su capacidad de atención mediante la construcción de un muelle de 300 metros, en busca de poder atender la demanda de carga general. (Oannes, 2018). Adicionalmente, el reubicar embarcaciones pesqueras artesanales que invaden parte del muelle 5 es fundamental para incrementar su capacidad (Ositran, 2019).

- Terminal de Contenedores Zona Sur del TP del Callao: concesión de 30 años que fue otorgada en el año 2006 y que a la fecha supera el 59.04% de ejecución (etapa 1 concluida). Se dio una inversión adicional para la ampliación del patio de contenedores, puertas de entrada, de salida y zona de aforo (Nacional, Sistema Económico Latinoamericano y El Caribe, 2019). Dentro de las pretensiones coordinadas con el MTC se identifican que para la Fase 3 y 4 se planea incluir accesos para ferrocarriles (MTC, 2018). Tal es así que, el febrero del presente año se suscribió una adenda con APN con el fin de ampliar el alcance de la Fase 2, dentro del que se planea extender el muelle a 960 metros, instalar una grúa pórtico adicional y construir un patio para contenedores de 8 hectáreas. (Logística 360, 2020)

La realidad portuaria esta inclinada a la concesión privada. La diferencia radica en el nivel de inversión. Teniendo en cuenta que un nivel de inversión como el del TP del Callao es difícil de replicar. El Estado ha optado por el cabotaje, acorde a las recomendaciones internacionales. Ante esto, ya se han realizado las primeras pruebas de este sistema con participación del sector privado. Asimismo, ya existe el respectivo reglamento que norme esta modalidad de transporte.

En síntesis se ha identificado diversas iniciativas estatales, descritas a continuación:

**Tabla 9.12**

*Iniciativas estatales*

Iniciativas Estatales	Descripción
<p><b>Plan de Desarrollo de los Servicios Logísticos de Transporte 2019</b></p>	<p>* Acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El MTC resalta que esta modificación se ejecutará con una óptica regional; asimismo, involucrará a todos los niveles del gobierno y del sector privado (Peruano, 2020).</p> <p>* Sistema ferroviario: El mismo deberá abarcar la costa peruana y de esta manera liberar el acceso al TP del Callao.</p>
<p><b>Decreto Supremo N° 029-2019-MTC aprueba el Reglamento de la Ley de Cabotaje</b></p>	<p>Se busca agilizar el sector. Alternativa a transporte terrestre. Apoyo en nodos norte y sur del país, Piura – Paita y Arequipa – Matarani, respectivamente.</p>
<p><b>Plan Nacional de Desarrollo Portuario (PNDP)</b></p>	<p>*Promover la inversión en el Sistema Portuario Nacional.</p> <p>*Documento normativo, elaborado por APN.</p>
<p><b>Sistema de Citas “1-Stop VBS” (para camiones)</b></p>	<p>* Mejorar el tránsito y agilizar el flujo de camiones que ingresan y salen del TPC. A implementarse durante 2020.</p> <p>* Mediante este sistema, la cita se obtiene vía internet, determinando la hora de atención, sea ingreso o salida.</p> <p>* Reducir el tiempo de espera en el antepuerto.</p> <p>* Se estima que beneficiará a 1220 camiones diarios.</p>
<p><b>Adendas con APM y DPW</b></p>	<p>Modernizar infraestructura, duplicar capacidad de almacenaje, incrementar movimiento de carga. De las cuales se suscribió en febrero del 2020 con DP World; por lo que queda pendiente la suscripción con APM.</p>
<p><b>Antepuerto del Callao</b></p>	<p>* Área de espera para los camiones con cita (Sistema “1-Stop VBS”) de atención para ingresar al TP del Callao. Reducir congestión.</p> <p>* 20 hectáreas (Base Naval del Callao) destinadas para este proyecto.</p> <p>* Convenio para construcción firmado el 5 de junio de 2020 entre MTC y Ministerio de Defensa.</p> <p>* Dotado con sistemas de seguridad que permitirá identificar conductores y hacer seguimiento a los camiones.</p>

(continúa)

(continuación)

<b>Iniciativas Estatales</b>	<b>Descripción</b>
	* Implementado por el MTC y el Ministerio del Interior (Mininter) desde 2019.
<b>Plan de reordenamiento de tránsito</b>	* Mayor presencia policial en vías de ingreso al TP del Callao, así como en las mismas puertas.
	* Involucra Gobierno Regional del Callao, la Municipalidad del Callao, la Autoridad Portuaria Nacional y los gremios de transportistas.
	* Cambio de sentido y señalización de las principales vías de acceso al terminal.
<b>Plan de reordenamiento de tránsito</b>	* Transportistas usarán tres carriles para ingresar al puerto (para los tres operadores portuarios), uno para retirarse del mismo.
	* Con esta medida se incrementó el número de camiones atendidos a diario de 1600 a 2300 por terminal.
	* Ha reducido en 20% el tiempo de espera de los conductores en su ingreso al TP del Callao. Es decir, 42 minutos menos.
<b>Identificación de camiones</b>	* Convenio entre APN y DP World para identificar camiones estacionados cerca a ingresar y que se encuentren dentro del rango de hora de la programación de su cita.
	* Anticipar la congestión vehicular en apoyo con la PNP.

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera se pudo constatar que el Estado peruano viene apuntando a resolver parte de la problemática planteada en este trabajo. Por lo que, el MTC proyecto costos para llevar a cabo los planes estatales descritos, los mismos que servirán de manera referencial:

**Tabla 9.13**

*Costos de inversión aproximados*

<b>Red</b>	<b>Monto en millones USD</b>
Carretera	21,238.88
Ferroviaria	12,018.11
Portuaria	2,275.07
<b>TOTAL</b>	<b>35,532.06</b>

Nota .Adaptado de *Plan de Desarrollo de los Servicios Logísticos de Transporte*, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2014 ([https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/files/estudios/PMLP\\_MTC%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf](https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/files/estudios/PMLP_MTC%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf)).

Para llegar a que se realicen los proyectos descritos, es necesario que se atraiga la inversión privada. Para lo que se revisa el informe Doing Business del Banco Mundial, el mismo que describe de manera objetiva la facilidad para hacer negocios ofrecida por 190 economías. Dicho índice se aprecia en el Anexo de la presente investigación. En el mismo se identifica que Perú ubica la tercera posición a nivel Sudamérica. Solo por detrás de Chile y Colombia.



## CONCLUSIONES

- En relación al primer objetivo específico, se pudo identificar los costos que aplican las líneas navieras en el Puerto del Callao para exportación e importación. De lo que se desprende que existen algunas diferencias en los conceptos cobrados, sin embargo, se utilizó los costos más recurrentes para obtener un resultado realista. Asimismo, en relación a la comparación con los países vecinos, el resultado del costeo proyectado por puerto indica que las operaciones de exportación e importación en el Perú son mayores, aproximadamente en 50%, tal y como se detalla en el capítulo 9 de la presente investigación. De lo que se tiene que dentro de los conceptos cobrados algunos se repiten.
- Asimismo, diversificar la afluencia de usuarios a lo largo de los puertos del país, mediante el cabotaje, de lo que se tienen como puntos estratégicos los puertos de Matarani y Paita, en el sur y norte, respectivamente; reforzar la seguridad de los alrededores del TP y acortar el tiempo de ingreso al mismo, permitirán brindar un mejor panorama al usuario de comercio exterior.
- Respecto al segundo objetivo específico, el movimiento de contenedores en el TP del Callao indica que para el año 2018 se alcanzó el tercer lugar en América del Sur, mientras que para el 2019 se obtuvo el segundo lugar, aunque sin considerar el mes de diciembre, en relación al principal puerto de cada país. En ese sentido, la tendencia desde el año 2015 muestra que dicho movimiento en el Callao tiene una tendencia ascendente, lo que nos da un panorama positivo.

## RECOMENDACIONES

- En relación al primer objetivo específico, resulta necesario que se uniformicen, en la medida de lo posible, los conceptos de cobro aplicados por las líneas navieras en las operaciones de comercio exterior con el fin de evitar que estos se cobren por duplicado.
- Asimismo, que se puedan concretar los proyectos planteados por el Estado y las concesionarias, en relación a mejorar las condiciones de seguridad al ingreso del TP y agilizar el ingreso al mismo, ya que si bien estos generan costos difíciles de cuantificar incrementará la competitividad del comercio exterior peruano.
- Acorde al segundo objetivo específico, incrementar la capacidad del TP del Callao mediante la ejecución de las adendas con el Estado. En ese sentido, enfatizar en la construcción de un ferrocarril a lo largo de la costa peruana, medida que a su vez permitirá mayor fluidez y productividad.
- Por último, la presente investigación se realiza en medio de la pandemia del Covid-19. Las medidas de cuarentena del Gobierno peruano impactarán en la economía, por lo que, los proyectos e inversiones se verán retrasados. Sin embargo, es relevante seguir con lo planteado por el mismo Ministerio de Transportes y Comunicaciones, ya que el comercio exterior puede desempeñarse como el principal generador de ingresos del país.

## BIBLIOGRAFÍA

- Instituto Peruano de Economía.* (2007). <http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/06/crecimiento-economico.pdf>
- CEPLAN.* (2011). <https://www.ceplan.gob.pe/wpcontent/uploads/files/Documentos/peru2021-resumenejecutivoplanbicentenario.pdf>
- Siicex.* (2013). <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/2013-1-LOGISTICA-Fijacion%20del%20Precio%20de%20Exportacion.pdf>
- Transparencia del MTC.* (2015). <http://transparencia.mtc.gob.pe/idm/noticiapop.aspx?id=2888>
- Mincetur.* (2016). [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Costos\\_Portuarios\\_Maritimos\\_Peru.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Costos_Portuarios_Maritimos_Peru.pdf)
- Mincetur .* (2016). [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Costos\\_Portuarios\\_Maritimos\\_Peru.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Costos_Portuarios_Maritimos_Peru.pdf)
- Mundo Marítimo.* (Junio de 2017). <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/la-importancia-de-la-gestionar-conflictos-entre-el-puerto-y-la-ciudad>
- PORTUS.* (2017). <https://portusonline.org/es/la-importancia-de-la-gobernanza-de-los-espacios-de-relacion-puerto-ciudad/>
- El Comercio.* (03 de agosto de 2018). <https://elcomercio.pe/economia/peru/mtc-trenes-lima-ica-trujillo-chiclayo-iniciaran-proceso-concesion-nndc-noticia-542922-noticia/?ref=ecr>
- MTC.* (julio de 2018). <https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/15456-ministro-edmer-trujillo-recorre-muelle-sur-y-muelle-norte-del-puerto-del-callao>
- Oannes.* (mayo de 2018). <http://www.oannes.org.pe/noticias/peru-apm-terminals-propone-adenda-para-redisenio-de-etapa-3-del-muelle-norte-del-callao/>
- Oxford Business Group.* (2018). <https://oxfordbusinessgroup.com/interview/efficient-processes-javier-lancha-de-micheo-ceo-apm-terminals-callao-enhancing-port-connectivity>
- Callao Online.* (2019). <http://www.callaonline.com/Cotizador.aspx>

- Ositran*. (2019). <https://www.ositran.gob.pe/wp-content/uploads/2017/12/7.-APM-Terminals-Plan-de-Negocios-2019-VF.pdf>
- Perú Construye*. (2019). <https://peruconstruye.net/2019/11/29/dp-world-anuncia-su-nueva-unidad-de-negocios-dp-world-logistics/>
- El Peruano*. (7 de abril de 2020). <https://www.elperuano.pe/noticia-promueven-primer-operacion-transporte-maritimo-cabotaje-desde-callao-a-paita-94078.aspx>
- Logística 360*. (febrero de 2020). <https://www.logistica360.pe/dp-world-callao-y-el-estado-peruano-firman-adenda-para-ampliacion-del-muelle-sur-del-puerto-del-callao/>
- Alfaro, K. E. (Mayo de 2016). *Banco Interamericano de Desarrollo*. <https://blogs.iadb.org/ciudades-sostenibles/es/relacion-puerto-ciudad/>
- Business, D. (2019). *Doing Business*. <https://espanol.doingbusiness.org/es/doingbusiness>
- Comercio, E. (julio de 2019). *El Comercio*. <https://rpp.pe/peru/actualidad/hidrovia-amazonica-que-es-y-por-que-las-comunidades-nativas-rechazan-su-construccion-noticia-1207288?ref=rpp>
- Comunicaciones, M. d. (3 de setiembre de 2015). *Ministerio de Transportes y Comunicaciones*. [http://transparencia.mtc.gob.pe/idm\\_docs/P\\_recientes/7280.pdf](http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/P_recientes/7280.pdf)
- Construye, P. (03 de diciembre de 2019). *Perú Construye*. <https://peruconstruye.net/2019/12/03/estudios-de-tunel-trasandino-del-ferrocarril-central-culminaran-en-2020/>
- EXTENDA - Agencia Andaluza de Promoción Exterior*. (s.f.). [https://extendaplus.es/wp-content/uploads/bpfb/3\\_0.266459001345207352-17-08%20peru%20rehabilitacion%20carretera.pdf](https://extendaplus.es/wp-content/uploads/bpfb/3_0.266459001345207352-17-08%20peru%20rehabilitacion%20carretera.pdf)
- GESTIÓN. (2017). *GESTIÓN*. <https://gestion.pe/economia/ccl-mover-contenedor-peru-cuatro-veces-carro-america-latina-europa-140881-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (30 de octubre de 2018). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/nuevo-terminal-portuario-salaverry-estara-listo-primer-semester-2019-248587-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (23 de enero de 2020). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/mtc-gobierno-no-cierra-opcion-a-hidrovia-amazonica-pese-fallo-de-estudios-ambientales-noticia/?ref=gesr>

- Gestión. (enero de 2020). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/hidrovia-amazonica-aceptan-desistimiento-de-consorcio-para-continuar-con-eia-del-proyecto-nndc-noticia/?ref=gesr>
- GROUP, A. L. (2014). *MTC*.  
[https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/files/estudios/PMLP\\_MTC%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf](https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/files/estudios/PMLP_MTC%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf)
- Hall, P. (2018). *International Transport Forum*. <https://www.itfoecd.org/sites/default/files/docs/traffic-planning-in-port-cities.pdf>
- Hernández Velásquez, W. H., & Ibarra Santos, N. (2018). *Factores que limitan la inversión privada en la concesión del puerto del Callao en infraestructura para el transporte interno*.
- Inversión, P. (2018). *Pro Inversión*.  
<https://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=5384>
- Javier Alcalde, J. G. (2015). *Repositorio PUCP*.  
<http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/53178/2015%20Pol%C3%ADtica%20Exterior%20Peruana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Logistics, A. (AGOSTO de 2014). *Portal MTC*.  
[https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/files/estudios/PMLP\\_MTC%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf](https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/files/estudios/PMLP_MTC%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf)
- Luna, J. (30 de Noviembre de 2018). *COMPETITIVIDAD LOGÍSTICA PARA EL COMERCIO EXTERIOR*. Perú.
- Marítimo, M. (FEBRERO de 2018). *Mundo Marítimo*.  
<https://www.mundomaritimo.cl/noticias/la-importancia-de-la-relacion-ciudad-puerto>
- Marítimos, A. P. (31 de diciembre de 2018). *Asociación Peruana de Agentes Marítimos*. <https://www.apam-peru.com/web/se-invertiran-us-460-millones-en-obras-de-tres-puertos-en-el-pais/>
- MINCETUR. (2015). *MINCETUR*. [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PE\\_NX\\_FINAL\\_101215.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PE_NX_FINAL_101215.pdf)
- MTC. (31 de enero de 2019). *Transparencia*.  
[http://transparencia.mtc.gob.pe/idm\\_docs/Resoluciones\\_Viceministeriales/13412.pdf](http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/Resoluciones_Viceministeriales/13412.pdf)

- MTC. (2020). *Portal MTC*.  
[https://portal.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/infraestructura\\_portuaria/puerto\\_matarani.html](https://portal.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/infraestructura_portuaria/puerto_matarani.html)
- MTC, P. (2020). *Portal MTC*.  
[https://portal.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/infraestructura\\_portuaria/portuario\\_san\\_martin.html](https://portal.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/infraestructura_portuaria/portuario_san_martin.html)
- Mundial, B. (2018). *Banco Mundial*. <https://lpi.worldbank.org/international/global/2018>
- Mundial, B. (2019). *Banco Mundial*. <https://lpi.worldbank.org/international>
- MUNDIAL, G. B. (2016). *MINCETUR*. [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/P\\_Cebolla.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/P_Cebolla.pdf)
- Nacional, A. P. (Agosto de 2019). *Sistema Económico Latinoamericano y El Caribe*.  
<http://www.sela.org/media/3212401/plan-nacional-de-desarrollo-portuario-peru.pdf>
- Nacional, A. P. (ENERO de 2020). *Autoridad Portuaria Nacional*.  
<https://www.apn.gob.pe/site/wp-content/uploads/2020/02/pdf/U2MFUB30BNYZOIT6IVX4JLDS1EZKPAXFYR9D.pdf>
- News, T. L. (27 de febrero de 2020). *Todo Logística News*.  
<https://todologisticanews.com/site/modificacion-del-plan-nacional-logistico-se-llevara-a-cabo-en-tres-fases/>
- Ositran. (diciembre de 2018). *Ositran*. <https://www.ositran.gob.pe/wp-content/uploads/2017/12/ID2018-TPE-Terminal-Portuario-de-Paita.pdf>
- Ositran. (diciembre de 2018). *Ositran*. <https://www.ositran.gob.pe/wp-content/uploads/2017/12/ID2018-Transportadora-Callao.pdf>
- Perú, G. d. (21 de octubre de 2019). *Gobierno del Perú*.  
<https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/59900-tren-de-cercanias-y-ferrocarril-san-juan-de-marcona-andahuaylas-siguen-en-marcha>
- Peruano, E. (25 de febrero de 2020). *Estado Peruano*.  
<https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/84965-mtc-inicia-actualizacion-del-plan-nacional-de-desarrollo-de-los-servicios-logisticos-2020-2030>
- Portus*. (s.f.). *Portus*: <https://portusonline.org/es/la-importancia-de-la-gobernanza-de-los-espacios-de-relacion-puerto-ciudad/>
- RPP. (3 de agosto de 2017). Mover un contenedor en Perú es cuatro veces más caro que en América Latina y Europa. *RPP Noticias*.

Seas. (s.f.). <https://www.seas.es/blog/gestion-empresarial/integracion-vertical-vs-integracion-horizontal/>

Siicex. (2013). *Siicex*. <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/2013-1-LOGISTICA-Fijacion%20del%20Precio%20de%20Exportacion.pdf>

Siicex. (s.f.). *Siicex*. <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/2013-1-LOGISTICA-Fijacion%20del%20Precio%20de%20Exportacion.pdf>

Vigía, E. (19 de Setiembre de 2019). Los puertos destinan dos de cada tres euros de inversión al ferrocarril. Europa.

Vulnerables, M. d. (2011). *Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables*. [https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/herramientas-recursos-violencia/contenedor-dgcvg-recursos/contenidos/Legislacion/PLAN\\_10604\\_PLAN\\_BICENTENARIO\\_RESUMEN\\_2011.pdf](https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/herramientas-recursos-violencia/contenedor-dgcvg-recursos/contenidos/Legislacion/PLAN_10604_PLAN_BICENTENARIO_RESUMEN_2011.pdf)

YAMILÉ GUIBERT, M. C. (2015). *La modernización del puerto del Callao: la respuesta del Estado*. Lima.



## **ANEXOS**

## Anexo 1: Doing Business Perú 2019

<b>Economía</b>	<b>Chile</b>	<b>Colombia</b>	<b>Perú</b>	<b>Uruguay</b>	<b>Brasil</b>	<b>Paraguay</b>	<b>Argentina</b>	<b>Ecuador</b>	<b>Bolivia</b>	<b>Venezuela</b>
<b>Ranking mundial</b>	59	67	76	101	124	125	126	129	150	188
<b>Comparación filtrada</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Apertura de un negocio</b>	21	11	19	4	20	25	21	29	28	32
<b>Manejo de permisos de construcción</b>	17	11	4	23	29	6	25	14	21	30
<b>Obtención de electricidad</b>	16	10	12	8	17	21	23	18	16	32

<b>Registro de propiedades</b>	27	3	2	15	19	7	16	4	23	21
<b>Obtención de crédito</b>	23	2	10	12	14	19	14	17	21	19
<b>Protección de los inversionistas minoritarios</b>	20	1	2	26	4	24	4	19	21	30
<b>Pago de impuestos</b>	33	21	13	9	30	17	28	20	31	32

(continuación)

(continúa)

<b>Economía</b>	<b>Chile</b>	<b>Colombia</b>	<b>Perú</b>	<b>Uruguay</b>	<b>Brasil</b>	<b>Paraguay</b>	<b>Argentina</b>	<b>Ecuador</b>	<b>Bolivia</b>	<b>Venezuela</b>
<b>Comercio transfronterizo</b>	33	25	16	29	18	22	21	17	15	32
<b>Cumplimiento de contratos</b>	23	31	11	17	4	7	16	15	18	26

**Resolución de la  
insolvencia**

28

2

10

6

8

14

16

26

13

28

---

*Nota* .Adaptado de *Banco Mundial*, 2019 (<https://espanol.doingbusiness.org/>).

