

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la empresa Terminal Internacional del  
Sur S.A.**

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

**PRESENTADO POR:**

**Paulo Cesar Bengoa Mora**

**Alejandro Alonso Delgado Villalba**

**María Laura Paredes Ponce**

**Carla Cecilia Vilchez Mallqui**

**Asesor: José Ahmed Pereyra López**

**Surco, noviembre 2019**

## **Agradecimientos**

A Dios y nuestros padres por apoyarnos en cada momento. Gracias por su comprensión, perseverancia y palabras de aliento durante el tiempo que duró la maestría.

A nuestros profesores por enseñarnos todo el conocimiento necesario para poder realizar este trabajo, y en especial a nuestro asesor, el Dr. José Pereyra López, quien con su experiencia, conocimiento y motivación nos guio por el mejor camino para lograr este objetivo.



## **Dedicatorias**

A Dios y nuestras familias, que nos fortalecen cada día para alcanzar nuestras metas.

A nuestros compañeros y amigos, que sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, sus alegrías y tristezas, y a todas aquellas personas que durante este periodo estuvieron a nuestro lado apoyándonos para que este sueño se haga realidad.



## Resumen Ejecutivo

El presente documento es un plan estratégico que comprende el periodo del 2020 al 2024 para la empresa Terminal Internacional del Sur (TISUR), concesionaria del puerto de Matarani, en el cual se ha efectuado una evaluación interna y una valoración del entorno con el propósito de solidificar la posición del terminal como la mejor alternativa de servicios portuarios del sur del Perú y el mercado de Bolivia, así como ser el principal impulsador de desarrollo de su zona de influencia. Se adoptó la metodología del Proceso Estratégico que consta de diez puntos, los cuales se presentan en los capítulos: (a) situación general; (b) visión, misión, valores y código de ética; (c) evaluación externa; (d) evaluación interna; (e) intereses de la organización y objetivos de largo plazo; (f) el proceso estratégico; (g) implementación estratégica; (h) evaluación estratégica; (i) competitividad de la organización y (j) conclusiones y recomendaciones.

La perspectiva de la organización con miras al 2024, es aplicar una mejora continua en su ventaja competitiva, a través de su sistema integrado de gestión, enfocada en la eficiencia operativa y desarrollo de infraestructura portuaria para facilitar el comercio exterior, respaldado por su fortaleza financiera y contribuyendo mediante sus actividades en el Puerto de Matarani al desarrollo económico sostenible del sur del Perú. Al término de este periodo TISUR espera lograr un EBIDTA que supere los US\$ 90'000,000 con una productividad efectiva de atención de nave de 1,250 TM/hora, para el 2018 este indicador alcanzó los 1,174 TM/hora.

La organización debe orientar sus esfuerzos a la consecución de los objetivos de largo plazo a través de las estrategias planteadas: (a) incrementar la participación de mercado en el sector minero; (b) desarrollar nuevas unidades de negocio para los sectores retail, minero e industrial (fertilizantes); (c) penetrar el mercado boliviano y mercado de

contenedores de importación; (d) desarrollar infraestructura portuaria para brindar nuevos servicios enfocados en los proyectos de inversión en cartera; entre otras.



## Abstract

This document is a strategic plan that covers the period from 2020 to 2024 for the company Terminal Internacional del Sur (TISUR), concessionaire of the port of Matarani, in which an internal evaluation and an assessment of the environment has been carried out in order to solidify the position of the terminal as the best alternative of port services in the south of Peru and the market of Bolivia, as well as being the main driver of development of its influence area. The methodology of the Strategic Process was adopted, consisting of ten points which are presented in the chapters: (a) general situation; (b) vision, mission, values and code of ethics; (c) external evaluation; (d) internal evaluation; (e) organizational interests and long-term objectives; (f) the strategic process; (g) strategic implementation; (h) strategic evaluation; (i) competitiveness of the organization and (j) conclusions and recommendations.

The perspective of the organization with a view to 2024, is to apply a continuous improvement in its competitive advantage, through its integrated management system, focused on operational efficiency and development of port infrastructure to facilitate foreign trade, backed by its financial strength and contributing through its activities in the Port of Matarani to the sustainable economic development of southern Peru. At the end of this period TISUR expects to achieve an EBIDTA that exceeds US\$ 90'000,000 with an effective productivity of 1,250 MT/hour, in 2018 this indicator reached 1,174 MT/hour.

The organization must direct its efforts towards the achievement of long-term objectives through the strategies proposed: (a) increase market share in the mining sector; (b) develop new business units for the retail, mining and industrial (fertilizers) sectors; (c) penetrate the Bolivian market and import container market; (d) develop port infrastructure to provide new services focused on portfolio investment projects; among others.

## Tabla de contenido

Tabla de contenido.....	ii
Lista de Figuras.....	vii
Lista de Tablas .....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General .....	x
Capítulo I: Situación General del Terminal Internacional del Sur .....	1
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	14
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	15
2.1. Antecedentes .....	15
2.2. Visión .....	16
2.3. Misión .....	16
2.4. Valores .....	17
2.5. Código de Ética .....	18
2.6. Conclusiones .....	20
Capítulo III: Evaluación Externa .....	22
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	22
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	22
3.1.2. Potencial nacional .....	23
3.1.3. Principios cardinales .....	26
3.1.4. Influencia del análisis en TISUR .....	28

3.2. Análisis Competitivo del País	30
3.2.1. Condiciones de los factores	30
3.2.2. Condiciones de la demanda	30
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	31
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	32
3.2.5. Influencia del análisis en TISUR	33
3.3. Análisis del Entorno PESTE	34
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	34
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	41
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	45
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	47
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	48
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	51
3.5. Terminal Internacional del Sur y sus Competidores	52
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	52
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	53
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	54
3.5.4. Amenaza de los entrantes	54
3.5.5. Rivalidad de los competidores	54
3.6. TISUR y sus Referentes	55
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	56



3.8. Conclusiones	59
Capítulo IV: Evaluación Interna .....	60
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	60
4.1.1. Administración y Gerencia (A)	60
4.1.2. Marketing y Ventas (M)	61
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	63
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	69
4.1.5. Recursos humanos (H)	71
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	74
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	75
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	76
4.3. Conclusiones	77
Capítulo V: Intereses de Terminal Internacional del Sur y Objetivos de Largo Plazo .....	79
5.1. Intereses de Terminal Internacional del Sur	79
5.2. Potencial de Terminal Internacional del Sur	79
5.3. Principios Cardinales de Terminal Internacional del Sur	81
5.4. Matriz de Intereses de Terminal Internacional del Sur (MIO)	83
5.5. Objetivos de Largo Plazo	84
5.6. Conclusiones	86
Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....	87
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	87

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	89
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	91
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	93
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	95
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	96
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	97
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	100
6.9. Matriz de Ética (ME)	100
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	102
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	102
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	105
6.13. Conclusiones	105
Capítulo VII: Implementación Estratégica .....	107
7.1. Objetivos de Corto Plazo	107
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	110
7.3. Políticas de cada Estrategia	114
7.4. Estructura Organizacional de Terminal Internacional del Sur	116
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	116
7.6. Recursos Humanos y Motivación	117
7.7. Gestión del Cambio	117
7.8. Conclusiones	118

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....	119
8.1. Perspectivas de Control	119
8.1.1. Aprendizaje interno	119
8.1.2. Procesos	119
8.1.3. Clientes	119
8.1.4. Financiera	120
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	121
8.3. Conclusiones	122
Capítulo IX: Competitividad del Terminal Internacional del Sur .....	123
9.1. Análisis Competitivo de TISUR	123
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de TISUR	123
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de TISUR	124
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	124
9.5. Conclusiones	125
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....	126
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	126
10.2. Conclusiones Finales	126
10.3. Recomendaciones	129
10.4. Futuro del Terminal Internacional del Sur	130

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del modelo estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Evolución del PBI del Perú en los últimos diez años. ....	1
<i>Figura 2.</i> Inflación en el Perú últimos diez años. ....	3
<i>Figura 3.</i> Incidencia de la Pobreza y Pobreza extrema del Perú últimos diez años. ....	4
<i>Figura 4.</i> Evolución histórica del movimiento de carga a nivel nacional .....	6
<i>Figura 5.</i> Participación de los principales terminales portuarios a nivel nacional. ....	6
<i>Figura 6.</i> Conectividad hacia el área de influencia del Terminal Internacional el Sur. ....	8
<i>Figura 7.</i> Mapa de Procesos de TISUR. ....	61
<i>Figura 8.</i> Atención a la Nave.....	64
<i>Figura 9.</i> Atención a la Carga.....	64
<i>Figura 10.</i> Vista del muelle marginal y muelle mixto.....	66
<i>Figura 11.</i> Vista de la concesión del Terminal Portuario de Matarani.....	67
<i>Figura 12.</i> Organigrama Gerencial de TISUR. ....	71
<i>Figura 13.</i> Fuerza Laboral por género.....	72
<i>Figura 14.</i> Matriz PEYEA de TISUR.....	91
<i>Figura 15.</i> Matriz Boston Consulting Group de TISUR. ....	92
<i>Figura 16.</i> Matriz Interna Externa de TISUR.....	94
<i>Figura 17.</i> Matriz de la Gran Estrategia de TISUR.....	95
<i>Figura 18.</i> Organigrama de TISUR.....	116

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Comparativo de Movimiento de Carga de los Terminales de uso público y privado en toneladas métricas 2012 -2018</i> .....	5
Tabla 2. <i>Modelo de Concesión del Terminal Portuario de Matarani</i> .....	7
Tabla 3. <i>Movimiento de Carga de Terminales de Uso Público - Periodo Enero a Diciembre 2018 de Concentrado de Mineral</i> .....	9
Tabla 4. <i>Exportación definitiva de Aduanas Mollendo – Matarani periodo Enero – Abril 2018</i> .....	9
Tabla 5. <i>Distribución por Tipo de Carga del Terminal Internacional del Sur 2014 -2018</i>	10
Tabla 6. <i>Servicios prestados por el Terminal Internacional del Sur</i> .....	11
Tabla 7. <i>Ingresos del Terminal por servicio 2017 -2018</i> .....	12
Tabla 8. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú</i> .....	23
Tabla 9. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	51
Tabla 10. <i>Matriz del Perfil Competitivo</i> .....	56
Tabla 11. <i>Matriz del Perfil Referencial</i> .....	58
Tabla 12. <i>Estado de Ganancias y Pérdidas 2015 - 2018</i> .....	70
Tabla 13. <i>Ratios Financieros 2014 -2018</i> .....	70
Tabla 14. <i>Empleabilidad Regional de TISUR 2018</i> .....	72
Tabla 15. <i>Factor de Gestión para Colaboradores TISUR 2017</i> .....	74
Tabla 16. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos</i> .....	77
Tabla 17. <i>Matriz de Intereses Organizacionales del TISUR</i> .....	84
Tabla 18. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para TISUR</i> .....	88
Tabla 19. <i>Clasificación de Estrategias</i> .....	89
Tabla 20. <i>Matriz PEYEA de TISUR</i> .....	90

Tabla 21. <i>Matriz Boston Consulting Group para TISUR</i> .....	92
Tabla 22. <i>Matriz de Decisión Estratégica de TISUR</i> .....	97
Tabla 23. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de TISUR</i> .....	99
Tabla 24. <i>Matriz de Rumelt (MR) de TISUR</i> .....	100
Tabla 25. <i>Matriz de Ética de TISUR</i> .....	101
Tabla 26. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y Contingencia (MERC)</i> .....	102
Tabla 27. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> .....	104
Tabla 28. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de TISUR</i> .....	105
Tabla 29. <i>Recursos asignados a los OCP de TISUR</i> .....	113
Tabla 30. <i>Matriz de Políticas vs Estrategias</i> .....	115
Tabla 31. <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para TISUR</i> .....	121
Tabla 32. <i>Plan Estratégico Integral para TISUR</i> .....	125

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

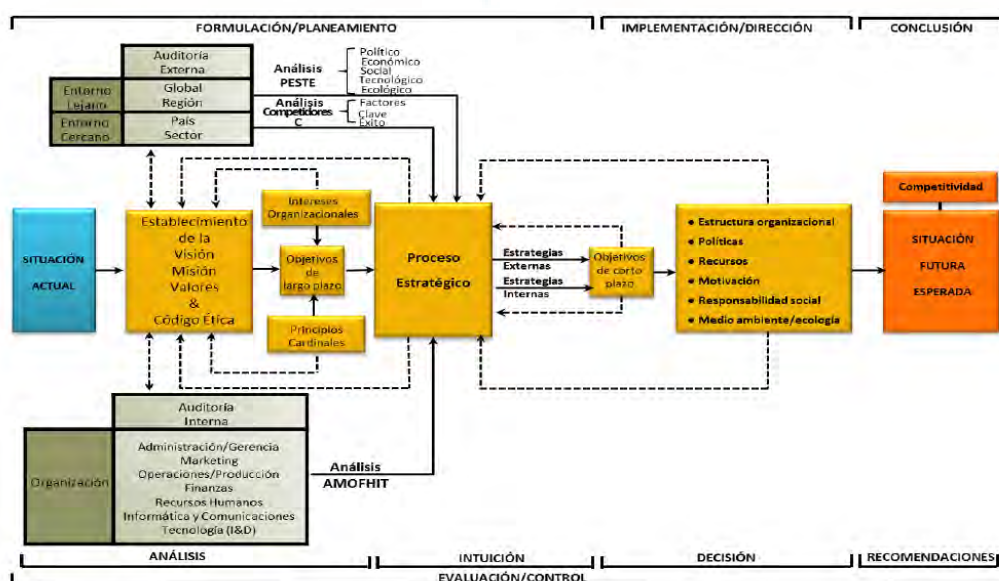


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos



(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del

Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia.

Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto

implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Nota: Este texto ha sido tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General del Terminal Internacional del Sur

### 1.1. Situación General

Durante los últimos años la economía mundial viene afrontando las consecuencias de la crisis económica del 2009, registrando un crecimiento global entre los años 2012 y 2016 de solo alrededor del 3%, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019). En este escenario, el Perú viene posicionándose como una de las economías más sólidas de América Latina, incluso desafiando periodos de contracción, tanto de inversión privada como de consumo. En este contexto se resalta el comportamiento del sector portuario, el mismo que se ampliará más adelante, a través del cual Perú despacha alrededor del 72% de sus exportaciones totales, según cifras del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en adelante MINCETUR (2019). En la Figura 1 se presenta la evolución de la economía peruana, medida a través del Producto Bruto Interno, a precios constantes del 2008, durante los últimos diez años.

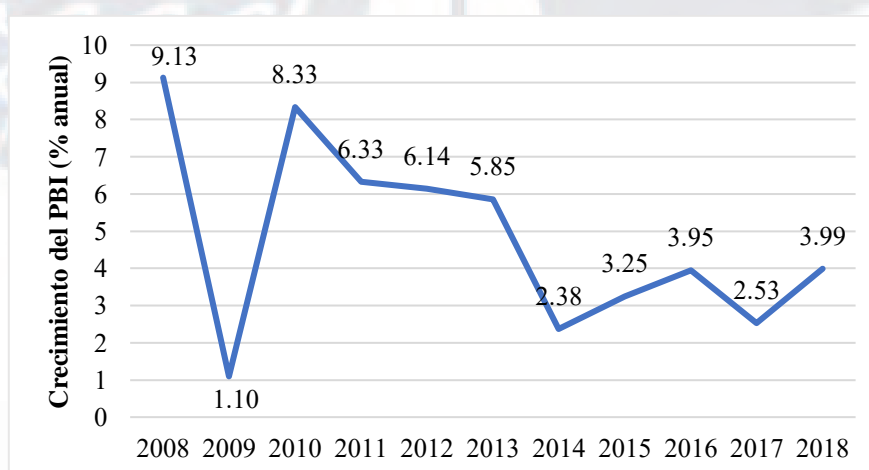


Figura 1. Evolución del PIB del Perú en los últimos diez años. Adaptado de “Indicadores de Serie Mundial” por Banco Mundial, 2018.

[https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2017&locations=PE&start=2007&view=chart&year\\_high\\_desc=false](https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2017&locations=PE&start=2007&view=chart&year_high_desc=false)

Dentro del periodo analizado se observa un contexto de crecimiento económico en todos los años, explicado principalmente por un mayor dinamismo de la demanda interna, recuperación paulatina de la inversión privada e incremento de las exportaciones. El crecimiento de la economía peruana al cierre del 2017 se explica gracias a un mayor

dinamismo del comercio internacional, en especial de las economías de la zona del Euro, Estados Unidos, China y Japón, lo que conllevó un incremento del precio de las materias primas, favoreciendo las economías de América Latina, incluida la del Perú (INEI, 2018). Del mismo modo, el escenario al cierre del año 2018 muestra un crecimiento del 3.99% del PBI; sin embargo, la proyección del crecimiento del PBI se viene ajustando a la baja para el periodo 2019. Estos ajustes obedecen a la percepción de una desaceleración en la economía mundial, por la denominada guerra comercial entre EEUU y China. Por otro lado, existen factores internos del país que actualmente afectan negativamente la inversión privada y el consumo, tales como la actual coyuntura política, conflictos sociales y los escándalos de corrupción, los cuales marcan los episodios políticos y económicos más importantes del 2019, generando incertidumbre en el país.

En este punto, es importante mencionar que la balanza comercial del Perú ha venido mostrando una tendencia positiva durante los últimos años, situación clave para el crecimiento del PBI en todos los periodos analizados. El superávit comercial del 2018 fue el más alto de los últimos siete años, alcanzando una cifra de US\$ 9,145 millones, siendo este resultado el más alto desde el año 2011 según el Banco Central de Reserva del Perú, en adelante BCRP (2019). Así mismo, cabe resaltar que al cierre del 2018 las exportaciones nacionales ascendieron a US\$ 48,942 millones, implicando un crecimiento del 8,1% con respecto al año 2017. Según el MINCETUR (2019), del total de exportaciones peruanas, alrededor de un 72% se realizan por vía marítima; así mismo, alrededor del 85% de las importaciones se realizan por el mismo medio.

Si bien destacan los niveles de crecimiento del PBI, alcanzando cifras por encima del promedio de América Latina, también es importante resaltar el comportamiento de la inflación en el Perú. Al cierre de marzo del 2019, se mantiene el rango inflacionario meta entre 1.0% y 3.0% con la intención de manejar expectativas inflacionarias bastante similares

a las de economías desarrolladas, manteniendo así la estabilidad monetaria en el país, según reporte del BCRP (2019). Gracias al rol del Banco Central de Reserva, en el Perú se ha podido mantener una inflación que en pocos casos salió del rango meta. En la Figura 2 se visualiza la tendencia de la inflación durante los últimos once años. Se observa un pico de 5.79% en el año 2009, explicado por la crisis del mismo año. Al cierre del 2018 se alcanzó una inflación dentro del rango meta del 2.48%.

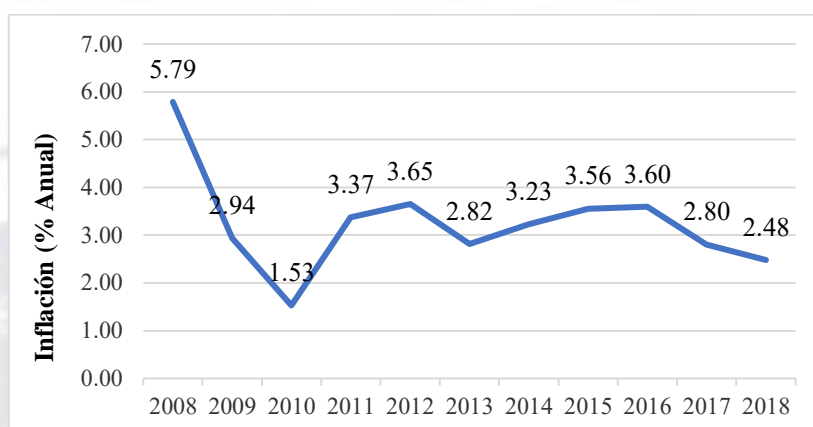


Figura 2. Inflación en el Perú últimos diez años. Adaptado de “Indicadores de Serie Mundial” por Banco Mundial, 2018. ([https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2017&locations=PE&start=2007&view=chart&ear\\_high\\_desc=false](https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2017&locations=PE&start=2007&view=chart&ear_high_desc=false))

El mantenimiento de una inflación cercana al rango meta del BCRP ha venido de la mano con la disminución de la incidencia de pobreza y pobreza extrema en el Perú en los últimos 11 años. En la Figura 3 se muestra esta tendencia en términos porcentuales de la población. Se observa que la pobreza creció en el Perú por primera vez en diez años durante el 2017; en el cual el 21.7% de la población del país se encontró en situación de pobreza, lo que representa alrededor de 6'906,000 habitantes. Sobre los motivos del incremento del índice de pobreza en el Perú, se podría relacionar con la desaceleración del ritmo de crecimiento del país. Cabe resaltar que en el 2018 el índice de pobreza fue de 20.5%.

Finalmente, el Perú se ubica en el puesto 54 de una muestra total de 63 países en el último ranking de Competitividad Mundial del 2018 según cifras oficiales del Institute of Management Development de Suiza. Este ranking mide la capacidad que los países tienen para generar prosperidad, utilizando tanto sus recursos como sus competencias en pilares

como Desempeño Económico, Eficiencia Gubernamental, Eficiencia en los Negocios e Infraestructura (D'Alessio, 2018).

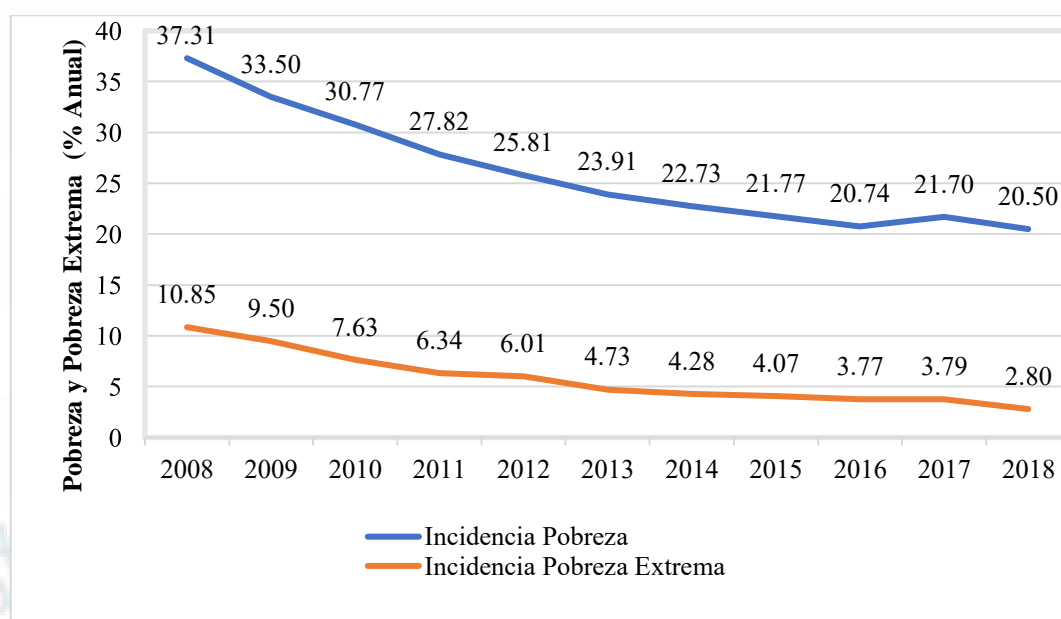


Figura 3. Incidencia de la Pobreza y Pobreza extrema del Perú últimos diez años. Adaptado de “Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2018” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2019. ([https://webinei.inei.gob.pe/anda\\_inci/index.php/catalog/672](https://webinei.inei.gob.pe/anda_inci/index.php/catalog/672))

Una vez que los principales factores de la situación del país han sido analizados, es momento de profundizar sobre la situación del sector portuario en el Perú y su importancia para el desarrollo económico del país. La Autoridad Portuaria Nacional, en adelante APN, es el organismo público descentralizado, adscrito al Ministerio de Transportes y Comunicaciones, encargado de promover el desarrollo, modernización y la competitividad de los puertos del país, respaldado por la Ley N° 27943 del Sistema Portuario Nacional, y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 003-2004-MTC (APN, 2018). Según cifras oficiales de la APN, al cierre del 2018 existen un total de 87 instalaciones portuarias dentro de territorio nacional, las mismas que se dividen en terminales de uso público y de uso privado. En la Tabla 1 se muestra un comparativo del movimiento de carga movilizada entre ambos tipos de terminales desde el año 2012. Los diferentes terminales pueden especializarse en el transporte de hidrocarburos, productos a granel y/o ser multipropósitos. Cabe resaltar



que los servicios portuarios no solo se encuentran en la costa, la APN se encuentra promoviendo la formalización de instalaciones portuarias fluviales en la Amazonía.

Tabla 1

*Comparativo de Movimiento de Carga de los Terminales de uso Público y Privado en toneladas métricas 2012 -2018*

Tipo de Terminal	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Uso Público	39'003,984	39'416,868	42'364,086	42'345,089	44'192,971	48'855,565	51'736,024
Uso Privado	46'846,104	53'545,864	47'860,555	47'740,570	50'272,079	55'061,467	58'402,787
Total	85'850,088	92'962,732	90'224,641	90'085,659	94'465,050	103'917,032	110'138,811

*Nota.* Adaptado de "Estadísticas", Por Autoridad Portuaria Nacional (APN), 2019 (<https://www.apn.gob.pe/site/estadisticas.aspx>)

La importancia del sector portuario en el Perú radica en el movimiento de carga a nivel nacional. Según la APN (2019), los terminales portuarios de uso público y privado movilizaron un total de 110'138,811 toneladas métricas de carga durante el año 2018. En la Figura 4 se muestra la evolución histórica del tráfico de carga desde el año 2010; se observa un incremento anual, alcanzando un incremento del 4.4% en la evolución de la carga movilizada del 2018 con respecto al 2017.

Al cierre del 2018, del total de carga movilizada a nivel nacional, se observa que el 39.3% corresponde a graneles sólidos, seguido del 33.6% del tipo de carga correspondiente a graneles líquidos. El tercer lugar lo ocupan los contenedores con una participación de carga del 23%. Finalmente, el 3.8% corresponde a carga fraccionada y solo el 0.3% a carga rodante (APN, 2019).

Esta distribución también se podría agrupar según la participación del total de toneladas movilizadas por cada terminal, como se muestra en la Figura 5, en la cual se aprecia que el mayor porcentaje de participación se concentra principalmente en diez



terminales a nivel nacional, ocupando el Terminal Internacional del Sur, en adelante TISUR, el quinto lugar.

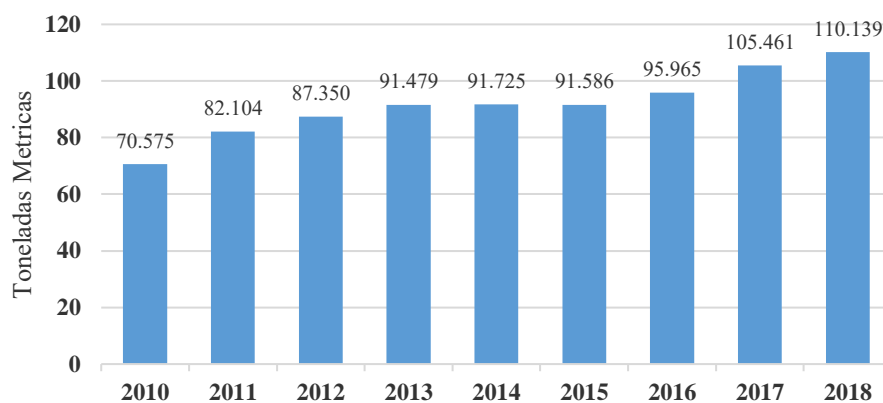


Figura 4. Evolución histórica del movimiento de carga a nivel nacional (Expresado en miles de millones de toneladas métricas). Adaptado de “Memoria Anual 2018” por Autoridad Portuaria Nacional, 2019. (<https://www.apn.gob.pe/site/wp-content/uploads/2016/03/pdf/0XF1MYEAUMERPSKHDROJWQLD8OQVNFXYIGN2.pdf>)

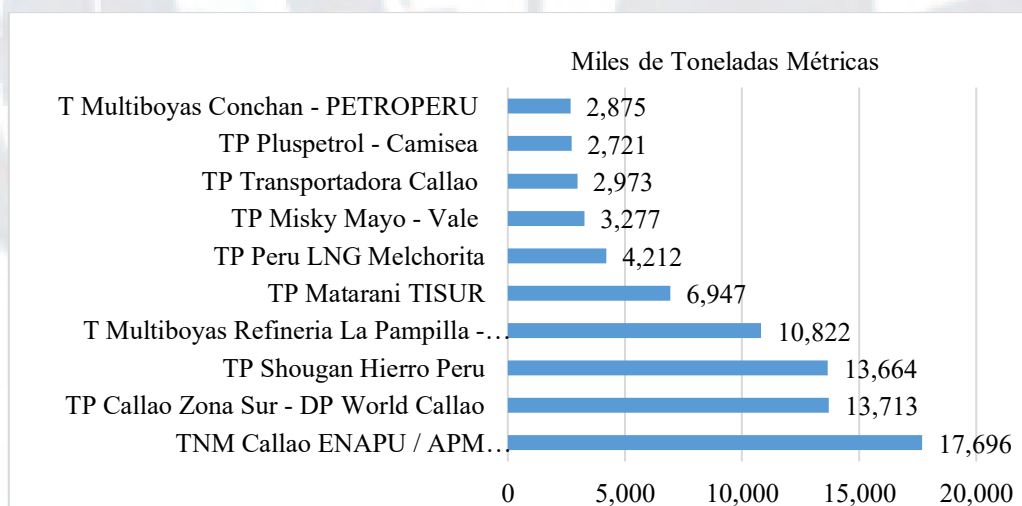


Figura 5. Participación de los principales terminales portuarios a nivel nacional. Adaptado de “Memoria Anual 2017” por Autoridad Portuaria Nacional, 2018. (<https://www.apn.gob.pe/site/files/URRI34534534583945898934857345/MemoriaInstitucional2017.pdf>)

El Terminal Internacional del Sur se encuentra en la bahía de Matarani, la cual está ubicada en el distrito de Islay y en la provincia del mismo nombre, en el departamento de Arequipa, y por sus condiciones reemplazó al antiguo puerto de Mollendo, así como por su ubicación estratégica (TISUR, 2019). En su etapa inicial el Terminal Portuario de Matarani estuvo bajo la supervisión y control de la Marina de Guerra del Perú, pasando más tarde a estar a cargo de la Repartición Portuaria, en 1947, dependiendo del Ministerio de Hacienda y

Comercio. En 1970, la Empresa Nacional de Puertos, en adelante ENAPU, asume la administración del Terminal Portuario de Matarani, y finalmente, desde el 18 de agosto de 1999, el Estado peruano a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones adjudica el puerto de Matarani al Terminal Internacional del Sur S.A., empresa privada perteneciente al Holding Portuario del Grupo Romero, firmándose así el primer contrato de concesión de un puerto en el territorio peruano (TISUR, 2019). El contrato de concesión suscrito entre el Estado peruano y TISUR, estipula que el mismo estará a cargo de la construcción, conservación y explotación de la infraestructura del puerto de Matarani por un periodo de 30 años, renovable una sola vez (ver Tabla 2).

Tabla 2

*Modelo de Concesión del Terminal Portuario de Matarani*

Servicios ofrecidos	Antes de la concesión	Después de la concesión
Ayudas a la navegación	Capitanía / Hidrografía	Capitanía / Hidrografía
Pilotaje	Libre competencia	Libre competencia
Remolcaje	Libre competencia	Libre competencia
Estiba & Desestiba	Libre competencia	Libre competencia
Provisión de infraestructura	ENAPU	TISUR
Almacenamiento	Libre competencia	Libre competencia

*Nota.* Adaptado de la Presentación de “Convención de Ejecutivos COE 2018”. Terminal Internacional del Sur. (TISUR, 2018).

TISUR asume la gestión del puerto de Matarani con la finalidad de agilizar y facilitar el comercio internacional, adjudicándose a nivel portuario un área de influencia que abarca toda la macrorregión sur del Perú, abarcando los departamentos de Arequipa, Cusco, Puno, Apurímac y Madre de Dios; y teniendo alcance de conexión con el vecino país de Bolivia y algunos estados brasileiros (ver Figura 6) (TISUR, 2019).

Asimismo, TISUR está conectado con su área de influencia a través de varias rutas de acceso, siendo la principal la carretera Panamericana Sur, ruta que integra toda la costa del Perú y por la cual se encuentra interconectada con la ciudad de Arequipa a una distancia de

120 km, permitiendo transferir la carga en solo dos horas. En segundo lugar, el ferrocarril del sur se encuentra como otra ruta de acceso que conecta Matarani con las ciudades de Cusco, Puno y Juliaca en 20, 18 y 16 horas respectivamente. Finalmente, se encuentran las carreteras Binacional, que interconecta Matarani con La Paz a tan solo 589 km; e Interoceánica, que conecta al puerto por el este con Brasil y por el sur con Bolivia (TISUR, 2019).



Figura 6. Conectividad hacia el área de influencia del Terminal Internacional el Sur. Tomado de “Ubicación”, por Terminal Internacional del Sur (TISUR), 2019. (<https://www.tisur.com.pe/es/ubicación>)

En TISUR se efectúan importaciones y exportaciones desde y hacia más de 30 países a nivel mundial, ocupando el segundo lugar en el movimiento de carga de terminales de uso público, movilizando al cierre del 2018 un total de 7'174,906 toneladas (ver Tabla 3).

Asimismo, entre el periodo de enero a abril del 2018, según las últimas estadísticas disponibles en ADUANET, las exportaciones definitivas de concentrado de mineral desde el puerto de Matarani, según el valor FOB de la carga, tuvieron como principal destino el país de China, al cual se dirigió más del 50% de la carga total exportada por TISUR. Otros destinos importantes para este mismo producto fueron Japón, Corea del Sur, India, España, Alemania, Brasil, Bulgaria, entre otros (ver Tabla 4).

Tabla 3

*Movimiento de Carga de Terminales de Uso Público - Periodo Enero a Diciembre**2018 (en Toneladas Métricas)*

Puertos y Terminales	Carga Contenedorizada	Carga Fraccionada	Graneles Sólidos	Graneles Líquidos	Carga Rodante	Total
Callao	22'807,923	2'314,014	8'520,756	2'702,002	342,492	36'687,188
Matarani (TISUR)	282,196	430,537	6'284,993	176,173	1,007	7'174,906
Salaverry	74	91,535	2'446,701	29,896	0	2'568,206
Paita	1'867,053	43,903	517,289	71,812	0	2'500,056
Pisco	22,602	317,514	1,337,018	4,600	0	1,681,735
Ilo	59,119	54,064	216,280	1,333	727	331,522
Total	25,038,967	3,251,567	19,323,037	2,985,816	344,227	50,943,614

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas APN, 2018”, por Autoridad Portuaria Nacional (APN), 2019 (<https://www.apn.gob.pe/site/estadisticas.aspx>)

Tabla 4

*Exportación Definitiva de Aduanas Mollendo – Matarani periodo Enero – Abril 2018**de Concentrado de Mineral*

País	Valor FOB
China	\$ 1,643'617,028.17
Japón	\$ 495'945,863.84
Corea del Sur	\$ 161'764,730.55
India	\$ 159'380,583.59
España	\$ 97'007,309.20
Alemania	\$ 93'203,948.12
Brasil	\$ 65'566,792.18
Bulgaria	\$ 54'272,180.81
Filipinas	\$ 30'375,265.33
Corea del Norte	\$ 25'121,456.38
Chile	\$ 15'814,405.41
México	\$ 15'090,895.40
Total general	\$ 2,857'160,458.98

*Nota.* Adaptado de “Operatividad Aduanera: información en línea – Consulta por partida” por ADUANET, 2019 ([http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG\\_consulta=2](http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG_consulta=2))

TISUR administra un puerto multipropósito, el cual cuenta con diversos muelles para atender simultáneamente la movilización de diferentes tipos de mercancías. El primero es un muelle marginal con cuatro amarraderos (1A, 1B, 1C y Dársena), orientado a la atención de

mercancía variada. Las cargas que se pueden operar a través de estos amarraderos son cargas sólidas a granel, entre las que destacan los gráneles limpios como el maíz y el trigo y los gráneles sucios como el fertilizante, carbón y minerales; cargas líquidas a granel como alcohol y ácido sulfúrico; carga fraccionada como sacas de nitrato de amonio, cátodos de cobre, entre otros; carga rodante y en contenedores. Así también, TISUR cuenta con un muelle tipo pantalán con un solo amarradero especializado en embarque de minerales denominado Amarradero F, ello debido a que el 75% de la carga que se moviliza a través del terminal es carga sólida a granel y en mayor cantidad es representada por carga de minerales de la macrorregión sur, como se aprecia en la Tabla 5 (TISUR, 2018).

Tabla 5

*Distribución por Tipo de Carga del Terminal Internacional del Sur 2014 -2018*

Año	Contenedores			Carga no contenedorizada	Sólida a Granel	Mineral	Líquida a Granel	Carga Rodante	Total
	Unidades	TEU	TM						
2014	12,730	21,135	188,972	401,081	1'032,942	1'614,494	155,622	8,848	3'401,959
2015	13,837	19,806	226,146	438,551	723,962	2'245,477	178,613	2,145	3'814,894
2016	13,242	17,735	206,622	360,070	887,797	4'796,051	158,746	170	6'409,456
2017	13,616	18,183	217,907	364,277	1'048,874	5'140,015	176,331	21.9	6'947,425
2018	15501	22,252	282,196	430,537	892,793	5'382,342	186,032	1,007	7'174,906

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas del Terminal Internacional del Sur”, por Terminal Internacional del Sur (TISUR), 2019

El amarradero F inició sus operaciones en junio 2016, siendo la infraestructura más moderna del Perú de recepción, almacenamiento y embarque de minerales; lo que a su vez ha generado una evolución favorable en cuanto a la productividad de TISUR, aumentando de 186 a 1,174 TM/hora desde el año 2000 al 2018, que representa un incremento de 724% (ver Figura 7). Así mismo, los ingresos de TISUR casi se duplicaron durante el 2016 con la ampliación del nuevo amarradero, pasando de 64 a 117 millones de dólares (TISUR, 2019).

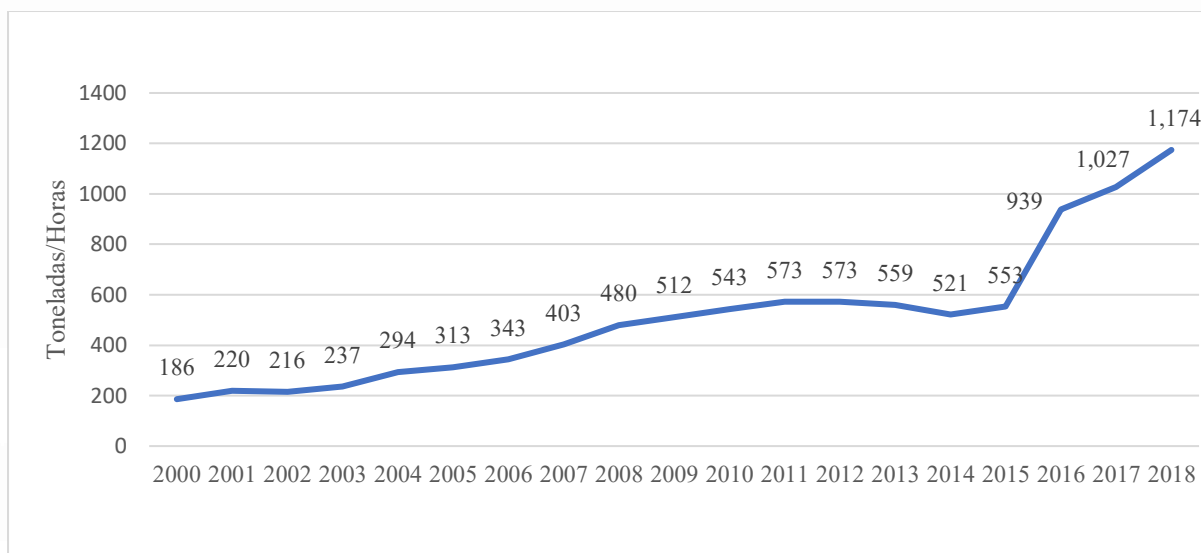


Figura 7. Evolución de la Productividad Efectiva en toneladas métricas. Tomado de Presentación “Reporte Anual de la Gerencia de Operaciones 2018”, por Terminal Internacional del Sur (TISUR), 2019.

Sobre las ventas de TISUR, las mismas se generan de acuerdo a los servicios brindados dentro del terminal y se dividen en: i) servicios que se prestan a la nave, y ii) servicios que se prestan a la carga, como se observa en la Tabla 6.

Tabla 6

*Servicios Prestados por el Terminal Internacional del Sur*

Nº	Servicios a la nave	Descripción
1	Practicaje	Servicio de dirigir las maniobras necesarias para su movimiento en las operaciones de atraque, desatraque o cambio de sitio
2	Remolcaje	Servicio que se presta a las naves para situar las amarras en las marcaciones correspondientes del muelle con soporte de los remolcadores
3	Amarre y Desamarre	Servicio que consiste en colocar las amarras o cambiarlas de un punto de amarre a otro y largarlas de los mismos
4	Uso de Amarradero	Servicio de ocupación por el espacio del buque en muelle, este se cobra por hora y por la eslora del buque
Servicios a la carga		Descripción
5	Uso de Muelle	Servicio de provisión de infraestructura para permitir el embarque y descarga de mercancías a las naves
6	Transferencia	Servicio de traslado de la carga desde el costado de la nave en la losa del muelle o lugar de tránsito designado, hasta las áreas de almacenamiento del Terminal o viceversa
7	Manipuleo	Servicio de recepción, arrumaje o apilamiento de la carga en las áreas de almacenaje del Terminal, así como su entrega o despacho para su retiro o embarque
8	Almacenaje	Servicio de conservación y permanencia en condiciones adecuadas de las diferentes clases de carga, en áreas y almacenes de TISUR
9	Alquiler de equipos	Servicio de arrendamiento de equipos de manipuleo de carga u otras para los diferentes fines que el cliente lo solicite.

Nota. Adaptado de “Cuaderno de Conocimiento de TISUR, 2017”, por Terminal Internacional del sur (TISUR), 2017.

Se debe considerar que dentro de los servicios que se brindan, existen algunos que no tienen competencia en el mercado, siendo que el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público, en adelante OSITRAN, supervisa y regula estos servicios, obligando a TISUR a brindar los mismos a cualquier usuario que los solicite y debe incluir todas las actividades operativas y administrativas que se necesiten. Estos servicios incluyen al amarre y desamarre, alquiler de amarradero, uso de muelle y almacenaje para carga sólida a granel, carga líquida a granel, carga fraccionada, carga rodante y carga contenedorizada. El resto de servicios portuarios están sujetos a competencia en el mercado, y son los servicios no regulados. Sin embargo, los servicios más relevantes en cuanto a la generación de ingresos para la organización son los servicios relacionados a la carga, dentro de los cuales destacan el uso de muelle y el manipuleo de mercancía, tal como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

*Ingresos del Terminal por Servicio 2017 -2018*

Servicios	2017 %	2018 %
1 Amarre / desamarre	0.28	0.26
2 Alquiler de amarradero	1.32	1.32
3 Uso de muelle	35.59	32.63
4 Almacenamiento	7.35	7.34
5 Tracción	2.53	1.75
6 Manipuleo	52.28	55.65
7 Otros	0.65	1.06
	100.00	100.00

*Nota.* Adaptado de "Reporte de la Gerencia de Comercial 2018". Por Terminal Internacional del Sur (TISUR), 2018

Finalmente, según el último Reporte de Sostenibilidad de TISUR 2015-2016, se han identificado a los ocho grupos de interés, como se muestra en la Figura 8, a través de los cuales la gerencia debe realizar gestión y trabajar conjuntamente para que el negocio sea sustentable, implicando los ejes económico, social y ecológico.



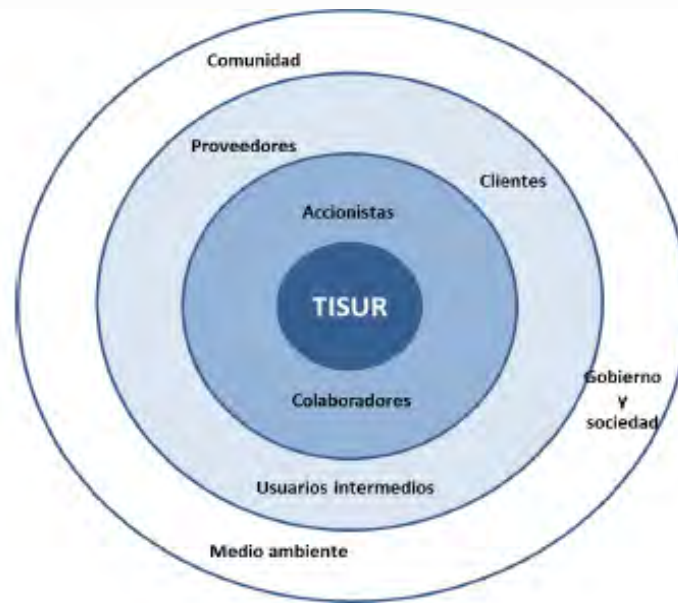


Figura 8. Grupos de Interés de TISUR. Tomado de la Presentación de “Convención de Ejecutivos COE 2018”. Terminal Internacional del Sur. (TISUR, 2018).

Los grupos de interés o *stakeholders* de TISUR se describen a continuación:

*Grupo 1 – Accionistas:* Son personas naturales y jurídicas del Grupo Romero, quienes poseen acciones de TISUR.

*Grupo 2 – Colaboradores:* Personas naturales en relación de subordinación laboral o contractual que se desempeñan dentro de las instalaciones de TISUR.

*Grupo 3 – Proveedores:* Personas naturales o jurídicas que suministran bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades portuarias y empresariales.

*Grupo 4 – Clientes:* Personas naturales o jurídicas que movilizan su carga a través del Puerto de Matarani.

*Grupo 5 – Comunidad:* Grupo o conjunto de personas que radican en la provincia de Islay, junto con la población de la provincia de Arequipa sobre la que se tiene influencia indirecta.

*Grupo 6 – Gobierno y sociedad:* Conformado por los organismos públicos cuya jurisdicción directa norma y supervisa el accionar de la empresa, así como instituciones de la sociedad civil, enfocadas a temas de desarrollo.



*Grupo 7 – Medio ambiente:* Entorno, comprendido por la bahía de Matarani en el espacio marítimo y la provincia de Islay en el aspecto territorial, incluye aire, mar, suelo y ruido que se genera por las operaciones.

*Grupo 8 – Usuarios intermedios:* Instituciones u organizaciones encargadas de la prestación de servicios portuarios, como el agenciamiento marítimo, estiba o desestiba, remolcaje, trámites aduaneros y supervisores de carga, entre otros. Todos ellos conforman la comunidad portuaria.

## **1.2. Conclusiones**

A lo largo del periodo de concesión, TISUR ha logrado importantes mejoras a través de inversiones constantes tanto en procesos como en infraestructura portuaria, logrando así incrementar considerablemente el tonelaje movilizado a través del puerto de Matarani, así como la productividad, la cual se ha incrementado en 724% desde el inicio de la concesión. Con la nueva ampliación realizada, el puerto de Matarani se ha logrado consolidar como el segundo terminal de uso público más importante en el Perú, incrementando la actividad económica de la región sur del Perú.

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

Para TISUR es de vital importancia continuar creciendo de forma estratégica y sustentable, por lo que resulta necesario que se definan de forma clara las líneas estratégicas para el desarrollo del negocio. Así, se ha realizado una revisión de los documentos que enuncian la visión, misión, principios y valores éticos de la empresa TISUR, realizando un planteamiento reformado de cada uno de estos elementos para el presente plan estratégico.

### 2.1. Antecedentes

Hasta el año 2015, TISUR estableció su visión en torno a ser la mejor alternativa de infraestructura y servicios portuarios en la costa sur del Pacífico, para la transferencia de carga entre sus diferentes modalidades de transporte. Posteriormente, hacia el año 2019, en la visión se ha mantenido el objetivo de la empresa de ser la mejor alternativa de servicios portuarios e infraestructura, pero añadiendo la actividad de almacenamiento, y especificando las regiones de alcance, las cuales se centraron en el sur del Perú y Bolivia. Por su parte, hasta el 2015 la misión se definía en operar el Terminal Portuario de Matarani satisfaciendo las necesidades de los clientes, ofreciéndoles el mejor servicio al mejor precio y con los mayores estándares de seguridad, brindándoles una extensa gama de servicios portuarios en concordancia con los más altos estándares internacionales, además de ofrecer atención personalizada a fin de obtener su confianza. Esta misión se redefinió hacia el 2019 de acuerdo con la nueva visión, añadiendo la actividad de almacenamiento y resaltando la preocupación de la empresa por la eficiencia, seguridad y responsabilidad social. Asimismo, se enfocó en generar valor al comercio exterior en las regiones definidas en la visión (sur de Perú y Bolivia) con capital humano e infraestructura especializada. Finalmente, se tiene que la empresa reconoce desde el inicio de sus operaciones la importancia para sus colaboradores de trabajar en una institución que cuente con sólidos valores, definiendo los mismos hasta el año

2019 en torno al respeto, lealtad, honestidad, trabajo en equipo y pasión por el trabajo (TISUR, 2018).

## **2.2. Visión**

Se considera que TISUR debe mantener en su visión el objetivo final de ser la mejor alternativa de servicios portuarios, almacenamiento e infraestructura para la transferencia de carga importada y exportada, centrando la misma en sus mercados meta. Asimismo, conscientes de la cada vez mayor relevancia que tiene la responsabilidad social en las empresas, TISUR debe mantenerse comprometida con el desarrollo económico y crecimiento sostenido de su zona de influencia. De esta forma, para el presente plan estratégico se plantea como la visión para TISUR, la siguiente:

Para el año 2024, TISUR se posicionará como la mejor alternativa de servicios portuarios, almacenamiento e infraestructura para el comercio exterior de la región sur del Perú y Bolivia, aplicando una mejora continua de sus sistemas de gestión y contribuyendo mediante sus actividades en el Puerto de Matarani al desarrollo económico sostenible del sur del Perú.

## **2.3. Misión**

La misión para TISUR debe enfocarse en el desarrollo de operaciones portuarias con atributos como la eficiencia y rapidez de atención para todo tipo de carga y creando valor en las actividades de comercio exterior de su mercado –de modo que se pueda alcanzar la visión de ser la mejor alternativa de servicios portuarios– no perdiendo de vista que se deben concentrar esfuerzos en evitar acciones que pudieran resultar adversas en el equilibrio ecológico, y, del mismo modo, controlando los riesgos de seguridad y salud ocupacional y creando oportunidades para impulsar el desarrollo de su talento humano. Para todo ello, TISUR debe mantenerse a la vanguardia realizando inversiones en infraestructura y

tecnología de acuerdo con las operaciones del puerto y las necesidades de los clientes. Siendo así, la misión para este planeamiento estratégico se plantea en los siguientes términos:

Desarrollar operaciones portuarias y de almacenamiento con eficiencia, agilidad y responsabilidad socioambiental, garantizando seguridad a los grupos de interés y generando valor al comercio exterior de la región sur del Perú y Bolivia; creando oportunidades para el desarrollo del talento humano y utilizando infraestructura y tecnología especializada.

#### **2.4. Valores**

Los valores son las guías que deben orientar al colaborador de TISUR en cómo cumplir la misión y visión, y que a la vez contribuyen a la mejora del clima organizacional. Siendo que TISUR tiene como objetivo final el ser la mejor alternativa de servicios portuarios, debe contar con un conjunto de colaboradores que se encuentren altamente comprometidos con los objetivos que se proponga la empresa para conseguirlos de manera eficaz, siendo a su vez capaces de trabajar en equipo, mostrando colaboración y cooperación para conseguir dichos objetivos. Asimismo, el talento humano deberá contar con valores como la integridad y el respeto, para no perder de vista la responsabilidad que tiene TISUR tanto con la sociedad de su zona de influencia como con el medio ambiente en el cual opera. Finalmente, no se deberá dejar de lado la comprensión de las diferentes formas de pensar y actuar de la sociedad, así como el brindar oportunidades de desarrollo a su capital humano de manera equitativa y basándose en la meritocracia.

De esta forma, para el periodo del 2020 al 2024 se plantean en el marco del presente plan estratégico los siguientes valores:

***Integridad:*** Generar confianza y actuar de manera coherente con los principios éticos, reglamentos internos y valores organizacionales.

**Colaboración:** Trabajar de forma coordinada complementando habilidades y conocimientos para alcanzar objetivos compartidos, dando crédito a los demás por sus contribuciones y logros.

**Eficacia:** Cumplir con los objetivos propuestos de manera consistente aún bajo circunstancias difíciles, alcanzando los resultados esperados.

**Equidad:** Brindar un trato igualitario tanto a los clientes como a los empleados, presentando oportunidades de desarrollo.

**Respeto:** Es el reconocimiento del valor propio, honrando el valor de los demás, así como la consideración al orden institucional.

**Compromiso:** Es demostrar constantemente voluntad y confianza con los clientes y la organización, dando lo mejor de sí, para alcanzar los objetivos institucionales.

## 2.5. Código de Ética

El código de ética es la herramienta que recoge los principios básicos bajo los que deben regirse los colaboradores cuando actúen en nombre o representación de la empresa. Para el presente planeamiento estratégico, el código de ética de TISUR estará compuesto por políticas, reglamentos internos y códigos de conducta que tendrán como objetivo el anunciar formalmente los principios y valores (éticos y morales) que la empresa decide adoptar de forma voluntaria, de acuerdo con sus objetivos, y que deberán ser practicados por todos los miembros que componen el activo humano de TISUR, de modo que se cumpla a su vez con los convenios, contratos y/o cualquier otro documento que implique un compromiso de la empresa ante sus stakeholders. Así, se plantean las siguientes políticas:

**Política Anticorrupción:** Esta política tiene el objetivo de darle al colaborador de TISUR una herramienta que contenga los objetivos, estrategias y acciones para prevenir, rechazar y/o combatir cualquier acto de corrupción. Su fomento permite asegurar que todos los colaboradores conozcan y cumplan las leyes y reglamentos relacionados con los sobornos

y otras formas de corrupción; así como mantener y desarrollar una cultura de cumplimiento y conducta ética.

***Lineamientos antisoborno:*** Un soborno es cualquier ventaja financiera o de otro tipo que se ofrece, proporciona, autoriza, solicita o recibe como incentivo o recompensa para que una persona desempeñe sus actividades de forma inapropiada o que, al ser aceptada, constituye una conducta impropia. Los colaboradores de TISUR nunca deben solicitar, aceptar, ofrecer, proporcionar ni autorizar sobornos de ningún tipo.

***Lineamientos para evitar conflictos de intereses:*** Un conflicto de intereses es cuando un interés laboral, personal, profesional o de negocio de algún colaborador puede afectar su desempeño imparcial y objetivo de sus funciones. El conflicto de intereses abarca a parientes, amistades cercanas, parejas que no están casadas, relaciones sentimentales, convivientes y relaciones empresariales. Los conflictos de intereses incluyen, por ejemplo, que algún pariente o amigo cercano a un trabajador de TISUR postule a un puesto en esta empresa y el trabajador tiene la facultad de influir en la decisión de esta postulación; la contratación de esta persona sólo se permitirá si el candidato es comprobadamente el más idóneo y competente. De esta forma, todo colaborador de TISUR deberá evitar los conflictos de interés, y en todo caso comunicarlos a la empresa en el más breve plazo.

***Políticas relacionadas a obsequios, viajes y entretenimiento:*** Los colaboradores de TISUR no deben solicitar, aceptar, ofrecer o proporcionar obsequios, viajes o algún tipo de entretenimiento. En caso de dudas debe consultar con su gerente o el Auditor de Riesgos y Control Interno, quienes determinarán cómo debe proceder; pudiendo conservarse en casos específicos, donarse a una organización de caridad, o ser devuelto.

***Políticas de compras y contrataciones:*** Todas las compras y contrataciones deben ejecutarse a través de un proceso justo, transparente, formal y documentado. Asimismo, todas las actividades y transacciones deben tener las autorizaciones correspondientes y deben

quedar registradas de acuerdo a los procesos vigentes. La decisión de compra y contratación deben estar sustentadas en obtener el mejor valor considerando factores de precio, calidad, rendimiento, competencia y cumplimiento.

***Política relacionada a aportes políticos:*** TISUR no permite ni otorga aportes económicos o de otra índole a campañas políticas, partidos políticos, candidatos u organizaciones políticas.

***Lineamientos para realizar donaciones de caridad y patrocinio:*** TISUR podrá realizar donaciones o patrocinios solo para fines de caridad, mejora de la calidad de vida de los pobladores y a la mejora de la gestión de las Instituciones públicas del Área de influencia directa. Estas donaciones y/o patrocinios deberán cumplir la ley vigente.

***Canal de denuncias:*** TISUR opera en un entorno comercial y operativo complejo, por lo que ante una situación en la que aparentemente se ha violado el Código de Ética o las políticas que contiene, este hecho debe ser comunicado mediante el canal de denuncias de TISUR. Asimismo, las denuncias deben inspirarse en la buena fe, y las mismas se analizarán y evaluarán a la brevedad, manteniendo en reserva la identidad del denunciante.

Cabe señalar que todos los colaboradores de TISUR deberán recibir capacitación sobre las políticas y lineamientos contenidos en el Código de Ética de manera periódica y por los medios que se consideren más apropiados para el aprendizaje, contándose con un registro de dichas capacitaciones.

## **2.6. Conclusiones**

La visión que se ha definido para TISUR en los próximos años será la brújula para que se tenga claro hacia dónde quiere llegar la empresa en términos de servicios, costos y tiempo, centrándose la misma en ser la mejor alternativa de servicios portuarios para su mercado. De la misma forma, la misión representa la razón de ser de TISUR, en la cual se procura la eficiencia en los servicios portuarios mediante el desarrollo de actividades



portuarias efectivas y eficientes; impulsando así el crecimiento en las actividades del terminal y en consecuencia al desarrollo de la región. Asimismo, TISUR centrará sus valores en la eficacia, respeto, integridad, equidad, colaboración y compromiso; contando a su vez con un código de ética específico, como herramientas que puedan guiar a los colaboradores hacia un adecuado accionar, logrando una cultura de cumplimiento y ética con base en la cual se pretende lograr el desarrollo de TISUR y un adecuado clima laboral para su capital humano.





## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Para iniciar con la evaluación externa de TISUR se deberá realizar un análisis tridimensional de las naciones con la finalidad de determinar cuáles son las variables exógenas que podrían influir en el Planeamiento Estratégico de la empresa y sus respectivos objetivos de largo plazo. Según D'Alessio (2015) para realizar un adecuado análisis externo dentro de la teoría tridimensional de Hartman sobre las relaciones entre naciones, se deberá iniciar una evaluación cautelosa a las siguientes dimensiones: (a) los intereses nacionales; (b) el potencial nacional; y (c) los principios cardinales, las mismas que se analizarán a continuación.

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

Según D'Alessio (2015), los intereses nacionales se pueden definir como aquellos aspectos que le interesen fundamentalmente a un país. Al respecto, se sabe que el próximo 28 de Julio del año 2021, el Perú estará celebrando 200 años de historia desde la proclamación de su independencia. Por lo señalado, y en conmemoración del bicentenario, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, en adelante CEPLAN, ha establecido una relación de intereses nacionales a trazarse para el 2021, los mismos que se encuentran en el Planeamiento Estratégico denominado Perú hacia el 2021. En la Tabla 7 se muestra la matriz de intereses nacionales, alineando los seis ejes estratégicos definidos por CEPLAN como los intereses nacionales del país: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente. La matriz ordena los intereses nacionales de acuerdo a su nivel de intensidad y de acuerdo con la interacción con otros países, según los criterios de Nuechterlein (1973), determinando si se

trata de intereses de supervivencia, vitales, mayores o periféricos e indicando con qué países se mantiene relaciones comunes u opuestas. (ver Tabla 8)

Tabla 8

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú*

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos Fundamentales y dignidad de las personas		EEUU Francia Reino Unido	Brasil Chile Colombia	
2. Oportunidades y acceso a los servicios		EEUU - UE	Chile Brasil Ecuador Colombia	
3. Estado y gobernabilidad		EEUU (Ecuador) (Chile)	Bolivia Colombia Costa Rica	Paraguay (Venezuela)
4. Economía, competitividad y empleo		EEUU - UE China	Brasil Colombia (Venezuela)	(Chile) (Ecuador)
5. Desarrollo regional e infraestructura		EEUU - UE	China - Brasil Chile Colombia	
6. Recursos naturales y ambiente				Brasil -Chile Colombia EEUU

*Nota.* Entre paréntesis se encuentran los países con intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015. México. Pearson.

### 3.1.2. Potencial nacional

Se conoce como Potencial Nacional a todos aquellos elementos de la realidad de un país que permiten impulsar el propio desarrollo nacional. Estos factores corresponden al análisis interno del país y son factores de fortalezas y debilidades (D’Alessio, 2015). A continuación, se analizarán siete dominios que permitirán determinar el potencial nacional: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y, finalmente (g) militar (D’Alessio, 2015).

Sobre el dominio demográfico, se sabe que la densidad poblacional del Perú es de 24.3 hab./km<sup>2</sup> para el año 2017, ubicándose en el puesto seis en el ranking de países más poblados de América Latina (INEI, 2018). De este análisis se desprende que el Perú viene

incrementando significativamente su población, inclusive proyectando alrededor de 33'149,000 habitantes para el año 2021, lo que supondría un incremento significativo de bienes y servicios demandados por la población (INEI, 2015).

Sobre el dominio geográfico, se sabe que el Perú se encuentra ubicado en América del Sur y que limita con los países de Ecuador y Colombia al norte, Brasil al este, Bolivia al sureste y Chile al sur; ubicando al Perú en una posición privilegiada, no solo para el comercio internacional, sino también para la explotación de recursos marinos provenientes de los 3,079.5 km de línea costera con el océano pacífico. Según el Ministerio del Ambiente, en adelante MINAM (2013), el Perú tiene una extensión de 1'285,215.6 km<sup>2</sup>, lo que lo posiciona como uno de los 19 países más extensos del mundo. De este análisis se desprende que el territorio nacional es una de las principales fortalezas del país, favoreciendo directamente al sector portuario del Perú, por su ubicación estratégica en América del Sur, limitando con el océano pacífico al oeste.

En relación al dominio económico, el Perú se ha venido posicionando como una de las economías más sólidas de América Latina. La evolución de la economía peruana, medida a través del Producto Bruto Interno durante los últimos diez años, ha sido de crecimiento económico continuo, incluso durante el año de la crisis financiera mundial. Según el último reporte de inflación y proyecciones macroeconómicas del BCRP (2019) emitido en junio del presente año, se estima un crecimiento del PBI para el año 2019 del 3,4%; sin embargo, según diversas fuentes de áreas de estudios económicos, la proyección de crecimiento del PBI para el 2019 se recortó a 2.5%, explicado principalmente por una desaceleración de la economía mundial y factores internos del país que vienen afectando negativamente la inversión privada y el consumo. Gran parte del crecimiento económico se explica por el superávit que genera la balanza comercial en el país, por lo que el sector portuario en el Perú presenta un rol importante para el crecimiento del Perú.

Sobre el dominio tecnológico-científico, existen diversos estudios que miden la inversión y desarrollo de un país, siendo el Índice de Innovación Mundial uno de los más importantes, el mismo que es emitido anualmente por la universidad de Cornell en Estados Unidos, junto con la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual; instituciones que ubicaron al Perú en el puesto 71 de un total de 126 países. Este estudio evalúa diferentes aspectos nacionales como las instituciones, el capital humano y la investigación, infraestructura, producción de conocimientos y tecnología, entre otros. Por segundo año consecutivo, este ranking se encuentra liderado por Suiza, seguido de Países Bajos, Suecia y Reino Unido. Chile es el país latinoamericano que se posiciona con una mejor ubicación dentro del ranking, ocupando el puesto 47, seguido de Costa Rica en el puesto 54 y México en el puesto 56. La posición obtenida por el Perú obedece a los bajos índices de inversión que el país realiza en investigación y desarrollo. De acuerdo al Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, en adelante CONCYTEC (2017), el Perú solo gasta el 0.08% de su PBI en investigación y desarrollo, según el análisis realizado en el primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo publicado por dicha institución.

En cuanto al dominio histórico/psicológico/sociológico, el territorio peruano ha sido testigo de más de 2,000 años de historia. La línea de tiempo histórica del Perú inicia con las distintas civilizaciones pre incas que se posicionaron a lo largo de la costa y en el sierra central y sur del país. No es hasta inicios del siglo XII que empieza a surgir la cultura Inca. El inicio del periodo de la conquista se dio en el siglo XVI, seguido del periodo de la república que inició con la proclamación de la independencia en el año 1821, gracias a las diferentes batallas libradas por las corrientes libertadoras del norte y del sur. Todos estos años de historia han servido para construir la identidad nacional del habitante peruano del siglo XXI.

Sobre el dominio organizacional-administrativo, se sabe que el Perú está organizado bajo un Estado que se rige en función a la Constitución Política de 1993. Según el Portal del

Estado Peruano (2019) y citando la constitución del 1993, el Estado es uno e indivisible, su gobierno es unitario, representativo y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los tres poderes independientes, que son: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) Poder Judicial. Sobre el Poder Ejecutivo, este se encuentra constituido por el presidente de la República que simboliza y representa los intereses permanentes del país (Portal del Estado Peruano, 2019), así mismo, le acompañan dos vicepresidentes en el mandato. El poder Legislativo está constituido por un Parlamento Unicameral conformado por 130 congresistas. Por último, el Poder Judicial se encuentra conformado por una estructura jerárquica de estamentos con la función de administrar justicia en el país.

Finalmente, sobre el dominio militar, es el Ministerio de Defensa, en adelante MINDEF, el encargado de garantizar la soberanía, independencia e integridad del territorio, participando dentro del desarrollo nacional a través del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea (MINDEF, 2016). El presidente de la República del Perú es el Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas del país. Asimismo, MINDEF (2016) señala que el sector defensa ha venido trabajando en la seguridad del país, alineados al respeto de los derechos humanos y contribuyendo al desarrollo sostenible del Perú. De este análisis se concluye que el Perú, dentro del dominio militar, cumple con reafirmar su soberanía e integridad dentro del territorio nacional, tomando acciones frente a cualquier amenaza.

### **3.1.3. Principios cardinales**

Según D'Alessio (2015) existen cuatro principios cardinales: (a) influencia de terceras partes; (b) lazos pasados y presentes; (c) contrabalance de los intereses; y (d) conservación de los enemigos. Estos cuatro principios marcan la pauta de cómo interactuar con los otros países, con el objetivo de aprovechar sus oportunidades e incluso sus amenazas, a fin de alcanzar los propios intereses nacionales.

Sobre la influencia de terceras partes, se hace referencia a que ningún país mantiene interacciones estrictamente bilaterales en el mundo; sino que siempre existen otros países que influyen o intervienen, directa o indirectamente (D'Alessio, 2015). Gracias a la globalización, las interacciones entre países se volvieron cada vez más frecuentes, prueba de ello es la larga lista de tratados de libre comercio que el Perú mantiene con el resto de los países, y que impacta también con el resto de economías. El desarrollo del país tiene una relación directa con los sucesos que impacten en las otras economías, en especial las de China y Estados Unidos. Desde inicios del 2019 las diferentes economías de Latinoamérica han sido testigos de la guerra comercial entre estos países, y esperan también sus consecuencias.

Sobre los lazos pasados y presentes, se hace referencia a que lo ocurrido en el pasado de un país, bien se podría proyectar no solo en el presente, sino también en el futuro (D'Alessio, 2015). Por ello, es imprescindible conocer la historia de un país y sus interacciones con otros países que podrían influir en el presente y marcar el futuro. Cronológicamente, en el Perú las interacciones internacionales más marcadas inician con España desde la época de la colonia. Más adelante, durante la República, la historia del Perú ha sido fuertemente marcada por la guerra con Chile entre 1879 y 1883, trayendo consecuencias incluso hasta el año 2014, con el fallo de la Corte de la Haya, delimitando las nuevas fronteras marítimas entre ambos países.

El contrabalance de intereses hace referencia al costo-beneficio, evaluando las diferentes ventajas comparativas en relación con otros países (D'Alessio, 2015). En el caso del Perú, desde hace varios años se han venido incentivando las inversiones privadas provenientes del extranjero, con la intención de generar menores índices de desempleo. Un claro ejemplo son las inversiones chilenas realizadas en el Perú y viceversa. Según Semana Económica (2019), el país vecino del sur se ha convertido, en los últimos 20 años, en el principal socio económico del Perú, con inversiones que ascienden a US\$ 6,000 millones,



realizadas principalmente en el sector *retail*, y en menor medida en el sector energía, finanzas, agro y transporte. Resultado de estas inversiones en el país se han podido generar hasta 117,218 puestos de trabajo entre los años 1990 y 2014 según un informe de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales de Chile. Asimismo, se vienen registrando inversiones peruanas importantes en Chile, especialmente en los campos de la gastronomía y la construcción.

Finalmente, el principio de la conservación de los enemigos concluye en que no es recomendable ganar ni perder enemigos, por lo que se aconseja mantener los mismos, ya que obliga a una nación a mantenerse siempre alerta de una manera creativa e innovadora (D'Alessio, 2015). En el caso del Perú, se vuelve a mencionar al país vecino del sur, Chile, como un ejemplo de este principio, ahora como el principal competidor en las exportaciones del Pisco, la emblemática bebida bandera. A la fecha continúan las disputas sobre la denominación de origen de este producto, afectando los ingresos de los diferentes productores de Pisco nacionales al tener prohibida la exportación de la bebida a países donde no se reconoce la denominación de origen del Pisco al Perú, sino a Chile. Esta competencia constante obliga a ambos países a ser creativos e innovadores, con mira en la mejora continua de este producto. Por otro lado, el sector portuario ubicado en el norte de Chile es un grupo enemigo natural del Perú y se posiciona como el principal competidor de todos los puertos ubicados al sur del país. Existe una competencia constante en las inversiones realizadas en infraestructura y tecnología en ambos países, con la finalidad de captar el mayor tránsito de exportaciones e importaciones bolivianas. Nuevamente, esta rivalidad obliga a ambos países a estar atentos para realizar nuevas inversiones portuarias, paulatinamente.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en TISUR**

TISUR se posiciona como el principal puerto de la macrorregión sur del país, y se desenvuelve actualmente como la puerta de ingreso y salida del intercambio comercial de las



principales industrias que aportan al desarrollo económico de esta región, que se caracteriza por estar relacionada con el crecimiento del sector minero y la exportación de concentrado de cobre, y también por ser una alternativa para la salida o ingreso de carga en tránsito a Bolivia por el Pacífico sur. Por ello, el desempeño y crecimiento de estas industrias influyen directamente en TISUR, siendo que el crecimiento económico sostenido del país resulta favorable, y la estabilidad económica mostrada en el Perú es una fortaleza importante que se resalta, sobre todo porque la misma en gran parte está relacionada al superávit de la balanza comercial, que a su vez está directamente relacionado con el sector minero.

Sin embargo, es importante mencionar que a pesar de esta estabilidad mostrada en los últimos años, mundialmente se presenta una actual desaceleración económica generada por la guerra comercial entre China y Estados Unidos que afecta directamente al dinamismo comercial y por ende a los intereses de TISUR, ya que debido a los incrementos arancelarios entre estos países, sus actividades económicas y compras del exterior se están viendo afectadas; y, considerando que gran parte de las exportaciones que salen desde TISUR son destinadas hacia territorio chino y otros países de Asia que también se verán afectados por el mismo fenómeno, esto podría afectar las ventas en estos mercados que finalmente repercutirían en los volúmenes de carga transferidos por el terminal.

La baja inversión en investigación y desarrollo para impulsar el uso de la tecnología en la industria también repercute en TISUR y en la gestión del sector portuario, siendo que esta desventaja nos posiciona muy por debajo de Chile, país que ocupa el primer lugar en la región Latinoamérica en cuanto a inversión de capital en tecnología, y que es nuestro principal competidor en lo que se refiere al intercambio comercial de la carga boliviana.

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

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

Porter (2009) indica que las diferencias de una nación en valores, cultura y estructuras económicas contribuyen al éxito competitivo de los países; cada nación no podrá ser competitiva en todos los sectores, ya que todas las naciones triunfan en determinados sectores. El Perú es un país que cuenta con una importante gama de recursos naturales que le permiten tener un potencial económico, ya que cuenta con reservas minerales como el cobre, plata, zinc, plomo, hierro y metales como la hojalata. Actualmente, el Perú se ha convertido en el segundo exportador mundial de cobre después de Chile (World Bank Group, 2016). Porter (2009) menciona que las naciones son exitosas en sectores en los que son especialmente buenas, por lo que es así como los países crean ventajas competitivas donde se especializan y luego mejoran paulatinamente.

El Ministerio de Economía y Finanzas, en adelante MEF (2018) señala que para impulsar la competitividad de manera sostenida es necesario impulsar la competitividad de la economía, por lo cual el gobierno peruano ha identificado ocho ejes principales que ayudarán a impulsar la competitividad y la productividad, estos ejes son: (a) infraestructura; (b) formación y acumulación del capital humano; (c) mercado laboral; (d) comercio exterior y cadenas logísticas; (e) ciencia, tecnología e innovación; (f) instituciones; (g) ambiente de negocios; y (h) financiamiento. Se espera que alrededor de estos ejes se vayan articulando las iniciativas y contribuciones del sector público y también del sector privado, así como también de todos los gobiernos, ya sean regionales o locales, ya que de esta manera se estaría impulsando la productividad.

### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

Según Porter (2009), las condiciones de la demanda ayudan a crear una ventaja competitiva cuando un segmento es más visible en el mercado interior que en los mercados

extranjeros, siendo que los segmentos en los cuales son los más grandes del mercado van a recibir la mayor atención posible de las empresas. Actualmente, la demanda de servicios portuarios en el Perú viene presentando un crecimiento continuo, esto debido principalmente al aumento de la minería en la región sur del Perú y también a la apertura de nuevos proyectos mineros que se han ido presentando, como la expansión de la minera Cerro Verde y la minera Las Bambas.

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

Existen diferentes pensadores que opinan sobre las relaciones entre países y la importancia del comercio internacional a través del mar. En un texto de Alfred Mahan, citado por D'Alessio (2015), se afirmó que aquellos países que abren sus puertas al mar tendrán un futuro prometedor, siempre que tenga proximidad a las principales líneas marítimas y accesos a los mares abiertos. Desde que se le otorgó la concesión del puerto de Matarani a TISUR, este ha podido abrir una puerta de ingreso al comercio internacional a toda la macrorregión sur del país, incluso permitiendo que países sin salida al mar, como el caso de Bolivia, puedan movilizar carga al exterior de sus fronteras.

Según D'Alessio (2015), el Perú cuenta con una costa propicia para el desarrollo de la industria portuaria del país, gracias a la geografía de sus costas que cuentan con aguas profundas lo largo de su litoral; factor fundamental para la actividad portuaria, de contar con la adecuada infraestructura. El Perú se encuentra implementando diferentes estrategias que permitan mitigar los principales riesgos relacionados con el sector portuario del país, entre ellos, un territorio geográficamente adverso para explotar todos los recursos naturales posibles y una débil inversión en infraestructura portuaria, comparada con otros países.

Finalmente, sobre la rivalidad de las empresas, se sabe que la competencia en el sector portuario del Perú no solo se encuentra dentro del territorio nacional. El Terminal Puerto Arica, en adelante TPA, ubicado en Chile, se posiciona como el principal competidor de

TISUR al competir directamente en el transporte de carga boliviana. Se observa una lucha constante de precios e innovación tecnológica para captar el mayor tránsito de carga procedente de este país.

#### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo**

Según Porter (1990) los sectores relacionados y de apoyo hacen referencia a la presencia de sectores afines y auxiliares, siempre que sean internacionalmente competitivos e innovadores. En este sentido, los proveedores de una industria que cumplan con el requisito de ser internacionalmente competitivos crean ventajas para la nación, ya que suministran los recursos necesarios para una determinada industria de manera más eficiente y económica a diferencia de una industria que tenga que importar sus recursos de proveedores de otros países.

Para las organizaciones que se encuentran dentro del sector portuario en el Perú, no existe ningún proveedor crítico o con principalidad en compras. Normalmente el sector requiere proveedores de servicios bastante diversificados, ya sea de transporte, saneamiento, control rapaz, infraestructura, mantenimiento, repuestos, entre otros; sin embargo, el factor tecnología juega un papel importante. El presupuesto que destinan las empresas tecnológicas en inversión y desarrollo para el sector portuario sería utilizado inicialmente y con menores recursos en aquellos países que hayan apostado por dicha innovación; luego, esas tecnologías se exportan al resto del mundo con un costo mayor.

Finalmente, se observa que existe una relación directa en el crecimiento del sector portuario y el sector minero. El sector minero se posiciona como la columna vertebral de la economía del país, llegando a aportar en promedio 10% del PBI nacional según cifras del BCRP (2019), y es a través de todos los puertos del litoral peruano desde donde se exporta el concentrado de mineral y demás derivados de la minería, aportando un crecimiento importante al sector portuario que participa de dicha exportación.

### 3.2.5. Influencia del análisis en TISUR

Las compañías mineras en el Perú y sobre todo las ubicadas en el sur del país, han ido aumentando su producción a una gran escala debido a la demanda de los mercados internacionales y con mayor incidencia del continente asiático. Esta situación ha tenido un impacto positivo muy importante para TISUR, ya que, gracias a las exportaciones de estas compañías mineras que representan alrededor del 75% de la carga movilizada por el terminal, TISUR ha podido aumentar sus ventas brindando los servicios de recepción, almacenamiento y embarque de concentrados. Por otro lado, uno de los ejes importantes que impacta en el desarrollo de TISUR es la gestión de la inversión que se realice por parte del gobierno a nivel de infraestructura que incremente la conectividad, como la construcción y mejoramiento de carreteras y líneas férreas, que reduzcan los costos logísticos de transporte de las exportaciones.

En adición, la constante necesidad del gobierno de implementar mejor infraestructura portuaria para ser más competitivo en este sector impulsa las concesiones de los puertos a inversores privados, por lo que TISUR encuentra una oportunidad de renovar la concesión un periodo adicional, como se señala en el contrato de explotación del puerto de Matarani.

Finalmente es importante mencionar que TISUR tiene un competidor en el vecino país de Chile, con el que existe una disputa de la carga procedente de Bolivia. El TPA se adjudica la licitación del Puerto de Arica en el marco del proceso de modernización de los terminales marítimos chilenos, y debido a las inversiones realizadas en equipamiento e infraestructura, el TPA se ha posicionado como una empresa innovadora de Chile y líder en la participación de transferencia de carga importación y exportación de Bolivia (TPA, 2019). Para poder competir en este segmento, TISUR está generando estrategias de posicionamiento e innovación, de modo que puedan brindar un servicio de calidad y competitivo que sea

atractivo para el mercado boliviano y poder así incrementar sus volúmenes de participación de servicios para este importante mercado.

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

El análisis del entorno de TISUR se realizará mediante la consideración de los factores externos claves, evaluados mediante un enfoque integral y sistémico que incluye las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas (D'Alessio, 2015).

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

Hasta el año 2005, el gobierno peruano no había priorizado el desarrollo del sector portuario, siendo que el único terminal portuario concesionado era el de Matarani a la empresa TISUR. Sin embargo, a partir del 2006, con las concesiones del terminal portuario en Callao y otros proyectos en el norte y sur del Perú, así como diversos programas de modernización portuaria, se ha logrado superar la brecha que existía y mejorar sustantivamente el posicionamiento con respecto a las otras alternativas en Sudamérica (Doerr, 2011).

Las actividades portuarias actualmente se encuentran reguladas por la Ley 27943, Ley del Sistema Portuario Nacional, norma que al ser promulgada realizó modificaciones al marco institucional del sistema portuario, estableciendo la creación de la APN y su obligación de elaborar el Plan Nacional de Desarrollo Portuario, el cual determina los requerimientos del Sistema Portuario Nacional para su desarrollo y promoción, y plantea objetivos, estrategias, metas y acciones para las áreas de desarrollo identificadas relacionadas a accesos, interconexiones e infraestructura. De este modo, la APN será el organismo encargado de planificar, normar y supervisar las actividades portuarias, encargándose de fomentar la inversión privada en los puertos y de promover el desarrollo del Sistema Portuario Nacional, así como de coordinar con los participantes públicos o privados de las



actividades de servicios portuarios, con el fin de fortalecer la competitividad de los puertos y desarrollar la capacidad exportadora del país (Ley N° 27943, 2003).

En el mismo marco, la mencionada ley refiere que el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC) es el órgano encargado de definir las políticas sectoriales y normatividad de todas las actividades orientadas al transporte, comunicaciones y el Sistema Portuario Nacional (Ley N° 27943, 2003). Del mismo modo, el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transportes de Uso Público (OSITRAN) es el órgano encargado de regular el sistema tarifario en aquellos mercados donde no existe libre competencia como resultado de la explotación de infraestructura portuaria de uso público.

Además de la Ley del Sistema Portuario Nacional, existen diversas normas que regulan el sector portuario, tales como las normas de protección portuaria, de seguridad portuaria, regulaciones que protegen al medio ambiente, así como los estándares de calidad requeridos para la ejecución de dichas actividades. Asimismo, dentro del marco regulatorio, un tema importante a considerar son las leyes laborales vigentes, ya que se considera que una legislación muy estricta o rígida, directa o indirectamente termina por desincentivar la contratación formal. Ejemplos de ello sería el establecimiento de salarios mínimos que excedan la productividad del trabajador promedio de un sector, o la poca permisividad de realizar ajustes en la cantidad de personal contratado en tiempos de austeridad de una empresa, entre otros (Velapatiño, Grippa & Perea, 2017). En cuanto a las actividades portuarias, la informalidad que produce como una de sus consecuencias la rigidez de la legislación laboral puede afectar directamente a TISUR, ya que aquellas empresas informales que ofrecen servicios de almacenamiento y transporte en zonas aledañas al puerto tienen la posibilidad de ofrecer tarifas más bajas debido a sus menores costos administrativos, lo cual redundaría en una menor competitividad para TISUR.



Cabe mencionar también, que en el mes de mayo del año 2018 el congreso aprobó la Ley N° 30672, la cual declara de interés nacional y de necesidad pública la promoción, consolidación y fortalecimiento de la provincia de Ilo como zona estratégica de desarrollo portuario, ley que configuraría una amenaza para TISUR ya que implicaría el apoyo gubernamental para el desarrollo del puerto de Ilo como una importante alternativa de servicios portuarios, buscando mejorar su infraestructura y consolidar a la ciudad de Ilo como zona estratégica para el comercio exterior en el sur del país, lo que podría llevar al puerto de Ilo a convertirse en un competidor fundamental para TISUR.

Por otra parte, el Perú también cuenta con marcos normativos que favorecen la inversión privada, existiendo la Agencia de Promoción de la Inversión Privada, en adelante PROINVERSION, que es el organismo técnico especializado y autónomo, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, que tiene la finalidad de promover la inversión privada mediante Asociaciones Público Privadas, Proyectos en Activos y Obras por Impuestos, para su incorporación en servicios públicos, activos, infraestructura pública y otros proyectos del Estado peruano (PROINVERSION, 2019). Así, se conoce que en Perú existen diversos proyectos de inversión que impulsarán el crecimiento económico del país, algunos de los cuales tienen como beneficios aportar al movimiento de exportaciones e importaciones del Perú, favoreciendo de esta forma el crecimiento y desarrollo de TISUR.

Uno de estos grandes proyectos es el desarrollo de un polo petroquímico en el sur del país. De acuerdo a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (2017), una de las tres plantas del complejo petroquímico que se construirían para la petroquímica del sur sería instalada en Arequipa, la cual contaría con una matriz para recepción de gas y líquidos, como el etanol y metano; otra de separación del gas y líquidos; y una más de transformación. El desarrollo de la petroquímica, que se encargaría de transformar los componentes del gas natural (de Camisea) y sus condensados en otros materiales de mayor valor agregado, tendría

importantes ventajas para el Perú, ya que facilitaría la obtención de insumos, reduciendo la dependencia de productos que el país importa y minimizando los grandes gastos que esto implica. Asimismo, la implementación de esta industria representaría una gran oportunidad en el ámbito de las exportaciones portuarias, ya que permitiría una mayor exportación hacia diversos destinos de productos petroquímicos hechos en Perú.

Otro proyecto de gran envergadura para el país es el Proyecto Majes-Siguas II, el cual se trata de regular y derivar el recurso hídrico de las cuencas altas de los ríos Colca y Apurímac, que pertenecen a la vertiente Atlántica, para su utilización de manera racional en la irrigación de una cantidad aproximada de 60,500 hectáreas de terrenos ubicados en las Pampas de Majes y Siguan en Arequipa (vertiente Pacífica), los cuales están destinados al cultivo. Asimismo, se proyecta que de esta inversión también se lograría un aprovechamiento hidroeléctrico en un futuro no muy lejano (Álvarez, Boisán, Cabo, Chaves & Pozo, 2014). Este proyecto tiene previsto generar un considerable crecimiento en la agroexportación del sur peruano, generando un mayor tráfico de contenedores para los puertos como el de Matarani.

Los proyectos mineros también representan una gran oportunidad para TISUR, ya que, de acuerdo al Ministerio de Energía y Minas (MINEM, 2019), al cierre del año 2018 se tuvieron tres importantes proyectos mineros en etapa de construcción, que son la ampliación de Toromocho (Junín), Mina Justa (Ica) y Quellaveco (Moquegua); siendo que los dos últimos desembolsarían gran parte de su inversión en los próximos dos años. Asimismo, para el presente año, el MINEM indicó que se estaría iniciando la construcción de otros grandes proyectos mineros, como Corani (Puno), Marcobre (Ica), Zafranal y Tía María (ambas en Arequipa).

Cabe mencionar que Tía María es un proyecto minero adjudicado a la empresa mexicana Southern Cooper Corporation, que procesará óxidos de cobre de los yacimientos La

Tapada y Tía María, ambos ubicados en desierto de La Joya. El punto más próximo del proyecto al valle de Tambo se encuentra a una distancia de 2.5 km, en el distrito de Cocachacra, provincia de Islay, región Arequipa. El proyecto tiene más de 20 años desde su fase de exploración, que inició en el año 1994 hasta el año 2010 y posteriormente realizaría su estudio de impacto ambiental entre el 2011 y 2013 (Southern Perú, 2019), sin embargo, hasta la actualidad el proyecto no ha podido iniciar su fase de construcción debido a que diversas autoridades, agricultores y pobladores del Valle de Tambo se oponen al proyecto, manifestando su preocupación por los impactos ambientales negativos que ocasionaría la actividad minera en la zona, entre otros. Esta oposición ha generado protestas violentas desde el año 2009 que se prolongaron hasta el año 2015, y como consecuencia de estas huelgas y paralizaciones se vieron afectadas las actividades económicas de la macrorregión sur (Pinto, 2017). Posteriormente, en el mes de julio del 2019, el Ministerio de Energía y Minas decidió otorgar la licencia de construcción de la concesión, estando a un mes del vencimiento de su Estudio de Impacto Ambiental (MINEM, 2019). Esta decisión generó como consecuencia el reinicio de las manifestaciones y huelgas en contra del proyecto desde el 15 de julio, paralizando las actividades económicas casi en su totalidad alrededor de 20 días en la provincia de Islay. Esta medida generó que el gobierno, a través del Consejo de Minería, suspenda la licencia de construcción en el proyecto el pasado 9 de agosto, sosteniendo que en su análisis se evalúa el riesgo de las pérdidas humanas, además de las pérdidas económicas. Las condiciones actuales no permiten que existan espacios de diálogo, por lo que la ejecución del proyecto es incierta y la tensión entre la empresa privada y la sociedad del área de influencia es evidente. El Estado y la empresa privada deberán trabajar conjuntamente para poder reactivar la confianza de la población para la aceptación de este tipo de actividad económica en el Valle de Tambo (MINEM, 2019).

Por otro lado, la carretera interoceánica resulta beneficiosa para los terminales portuarios del país, siendo que su construcción trajo consigo – y continúa trayendo – modernización y desarrollo económico y social, ya que a lo largo de su recorrido mantiene un flujo comercial constante, así como la presencia de zonas de almacenamiento y zonas de transporte de carga; todo ello con reducción de los costos operativos vehiculares y ahorro en los tiempos de viaje. El eje Perú - Brasil - Bolivia de la carretera es una ruta transversal que abarca nueve departamentos del sur del Perú (Tacna, Moquegua, Arequipa, Apurímac, Cusco, Puno, Ayacucho, Ica y Madre de Dios), dos departamentos amazónicos de Bolivia (Pando y Beni) y cuatro estados del noroeste de Brasil (Acre, Rondônia, Amazonas y Mato Grosso), lo cual redundará en el beneficio de un mayor flujo para exportación e importación, así como de mejoras en los puertos peruanos, ofreciendo conexión con la zona occidental de Brasil y con Bolivia (Bonifaz & Urrunaga, 2008).

Así también, las vías férreas que el Estado ha desarrollado en el marco de su política del desarrollo y ampliación de la red vial del país, ha favorecido el transporte multimodal en los puertos como el de Matarani. El referido puerto actualmente cuenta con una estructura ferroviaria con costos competitivos generalmente menores al transporte por carretera que lo interconecta con las ciudades de Arequipa, Juliaca, Puno y Cusco, facilitando el acceso de carga proveniente de dichas ciudades, tales como el mineral proveniente de las Minas Cerro Verde y Las Bambas (Fernández, 2013).

Asimismo, es indudable que, para promover la inversión en nuevos proyectos en el Perú, tanto en el sector portuario como en otros sectores económicos, se requiere de una gestión pública eficiente, alejada de modelos pesados y burocráticos, que se encuentre al servicio de la sociedad y abocada al desarrollo del país. Según Valeriano (2012), en el Perú se debería establecer como prioridad el fortalecimiento del sector público, mediante una propuesta de reforma integral que incluya aspectos de competitividad, calidad y gestión del

conocimiento, y que considere la implementación de una reingeniería de funciones, estructuras, cargos y procedimientos. Actualmente, la persistencia de esta debilidad en el país redundaría en una amenaza para TISUR, ya que los trámites necesarios para desarrollar proyectos en el puerto frecuentemente presentan trabas y demoras, que, al contrario de promover la inversión por parte de la entidad tanto en infraestructura como en maquinaria de alta tecnología, estas propuestas generan sobrecostos en recursos o son dilatadas.

Finalmente, se considera una oportunidad para los puertos que se encuentran ubicados en la zona sur del Perú, como TISUR, el hecho de que el país de Bolivia no cuente con salida a aguas marítimas, ya que debido a ello TISUR puede competir para ofrecerle al referido país una propuesta de valor que lo impulse a realizar sus movimientos de exportaciones e importaciones por medio del puerto de Matarani, recibiendo los contenedores bolivianos por medio del mismo. Este hecho es especialmente favorable debido a que, al presente, las relaciones entre Bolivia y Chile se encuentran tensionadas, por lo cual TISUR es menos propensa a competir con el Terminal Puerto Arica, quien resulta ser su competidor directo ante movimientos de carga de otros orígenes; sin embargo, la posible firma de un convenio de paz entre ambos países sí representaría una amenaza para TISUR ya que podría perder una gran cuota de participación ante este puerto.

Con base en el análisis anterior, se identifican como oportunidades la exportación e importación de carga boliviana, los organismos que promueven la inversión privada permitiendo el desarrollo de los potenciales proyectos de inversión y mineros, así como la conexión nacional e internacional mediante infraestructura vial terrestre y férrea. Del mismo modo, se identifican como amenazas al crecimiento de empresas informales que ofrecen servicios de almacenamiento en zonas aledañas al puerto de Matarani, así como a las disposiciones regulatorias que puedan frenar el desarrollo y capacidad de TISUR, tales como

la legislación laboral, que podría llevar a una menor competitividad de la empresa en cuanto a las tarifas de sus servicios debido a los costos administrativos mayores.

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

De acuerdo a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, en adelante UNCTAD (2018), la demanda de servicios de transporte marítimo continúa dependiendo en gran medida del comportamiento de la economía mundial, existiendo una correlación positiva entre la producción económica, el comercio de mercancías y el tráfico marítimo, pese a que esta relación es cada vez menor. En el año 2017 se tuvo que el crecimiento económico mundial se aceleró, mostrando una tasa de crecimiento del PBI de 3.1%, siendo mayor que el 2.5% registrado en 2016. Esto se debió al incremento del gasto de capital y la demanda mundial de los países en desarrollo. Asimismo, hubo mayor actividad en los países exportadores de productos básicos y se observó un entorno económico favorable, debido, entre otros, al fuerte crecimiento que registró en la Unión Europea. La reactivación de la economía mundial en el año 2017 favoreció al comercio marítimo mundial, de modo que en dicho año mostró una tasa de crecimiento de 4%, siendo esta la tasa más alta en los últimos cinco años.

Desde la perspectiva nacional, pese a la desaceleración del crecimiento económico en los últimos años, el Perú se mantiene como una de las economías más sólidas, siendo que durante los últimos diez años sostuvo un crecimiento constante, explicado mayormente en el creciente dinamismo de la demanda interna, la recuperación de la inversión privada y el incremento de las exportaciones. En el año 2018 la actividad económica creció un 4%, impulsada por la evolución positiva de la inversión privada minera y en el sostenido crecimiento del consumo privado (alimentos, servicios y otros bienes de consumo), del consumo del gobierno (gastos de servicios de administración pública, educación y salud), y una mejora en la inversión bruta fija (nuevas construcciones, compras de maquinaria y



equipo); estando de esta forma próximos a registrar diez años de crecimiento ininterrumpido (INEI, 2018).

En cuanto al índice de la inflación, Perú mantiene una estabilidad monetaria, siendo que la inflación interanual pasó de 2.2% en noviembre de 2018 a 2.0% en febrero de 2019, ubicándose en el punto medio del rango inflacionario meta – el cual se encuentra entre 1.0% y 3.0% – debido en su mayor parte a las políticas monetarias determinadas por el Banco Central de Reserva del Perú para controlar la inflación, así como las medidas preventivas para resguardar la estabilidad financiera, tales como la intervención cambiaria, las tasas de referencia y los encajes en moneda nacional y moneda extranjera. Asimismo, se estima que la inflación interanual se ubique alrededor de 2.0% en el horizonte de proyección, debido esencialmente a una menor inflación importada y a la convergencia de las expectativas de inflación hacia el valor central del rango meta (BCRP, 2019).

Asimismo, en el cuarto trimestre del 2018, las exportaciones de bienes y servicios aumentaron en 2.2%, siendo su principal motor la demanda externa de productos no tradicionales (entre los que se encuentran productos como frutas y el plomo), mientras que los productos tradicionales (como los productos agrícolas, el petróleo, gas natural y los productos mineros) disminuyeron en 1.7%. Las importaciones crecieron en 0.9%, fundamentalmente debido a las mayores compras de materias primas y productos intermedios; sin embargo, las adquisiciones de bienes de consumo disminuyeron, así como las de bienes de capital y materiales de construcción. El incremento de las exportaciones e importaciones es favorable para TISUR ya que genera movimientos de carga que ingresa y se despacha por el puerto de Matarani.

En lo referente a la Balanza Comercial, la misma ha venido mostrando una tendencia positiva durante los últimos años, lo cual es un factor de contribución importante para el crecimiento anual del PBI. Se tiene que el valor real de las exportaciones FOB en el año



2018, llegó a un total de 47,773 millones de dólares, siendo este monto superior en 5.6% al valor registrado en el año 2017. Asimismo, en el año 2018 las importaciones FOB totales alcanzaron los 38,627 millones de dólares, creciendo en 3.7% con relación al año 2017. De esta forma, en el año 2018 se obtuvo una balanza comercial positiva, con un valor de 9,146 millones de dólares, superando al valor del año 2017 en 14.7% (7,974 millones). El superávit comercial del 2018 fue el más alto de los últimos siete años, superando todos los resultados desde el año 2011 (INEI, 2018).

Por otro lado, desde una perspectiva global, el transporte marítimo en la actualidad se encuentra instituido como el mayor pilar del comercio internacional, ya que cerca del 80% del volumen del comercio mundial y más del 70% de su valor se realiza por vía marítima, siendo de vital importancia para las actividades de comercio y el desarrollo. De acuerdo a la UNCTAD (2018), se proyecta una expansión constante del volumen del comercio marítimo a una tasa de crecimiento anual de 3.2% entre el 2017 y 2022. Los segmentos que crecerán con mayor rapidez serán el comercio de carga contenedorizada y el comercio de mercancías a granel. Estos segmentos con proyección de crecimiento, propiciamente se encuentran entre las principales mercancías que se movilizan por el puerto de TISUR.

Otro aspecto para considerar, son los múltiples acuerdos comerciales que Perú ha suscrito con diversos países, los cuales representan una estrategia comercial de largo plazo para el país que tiene como fin consolidar mercados para los productos peruanos, permitiendo la generación de empleos y el desarrollo, así como la apertura económica del Perú con el mundo. De acuerdo al MEF (2019), el Perú cuenta con 15 Tratados de Libre Comercio (TLC) vigentes, de los cuales se destacan los siguientes:

- El TLC con la Unión Europea (UE) fue suscrito el 18 de mayo del 2010. Este Acuerdo Comercial forma parte de la estrategia comercial que busca convertir al Perú en un país exportador. Con este acuerdo se ha obtenido un acceso preferencial para el 99.3% de los

productos agrícolas peruanos y para el 100% de productos industriales. De esta forma, se tiene que los productos que ingresan al mercado europeo libres de aranceles son los espárragos, paltas, café, frutos del género capsicum, alcachofas, entre otros. La UE es uno de los principales destinos de exportación, representando un mercado de grandes oportunidades.

- El Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón, suscrito el 31 de mayo de 2011 y vigente desde el 1 de marzo de 2012, incluye negociaciones respecto de facilitación del comercio, defensa comercial, obstáculos técnicos al comercio, cooperación y solución de controversias, a fin de contar con un marco transparente que permita tener un comercio bilateral ordenado. El referido acuerdo permite un mejor acceso al mercado japonés involucrando mayor demanda de bienes de consumo, materias primas, bienes intermedios y bienes de capital, y permitiendo que los productos nacionales ingresen al mercado japonés con mejores condiciones.
- El tratado de Libre Comercio entre el Perú y China, suscrito el 28 de abril de 2009 y vigente desde marzo de 2010. Entre los principales productos beneficiados por este acuerdo se tienen: potas jibias y calamares, uvas frescas, aguacates, mangos, cebada, páprika, tara en polvo, hilados de pelo fino, entre otros. Siendo China el país con el mercado más grande del mundo, es de interés obtener mejor acceso a un mercado cuyas características involucran una mayor demanda de bienes de consumo, materias primas, bienes intermedios y bienes de capital, en línea con la estrategia peruana de convertirse en el centro de operaciones del Asia en América del Sur.

De acuerdo a lo descrito de los factores económicos, se encuentran como oportunidades para TISUR el crecimiento sostenido y solidez de la economía mundial y peruana; el crecimiento de las importaciones y exportaciones, registrando en los últimos años un superávit de la balanza comercial que implica un crecimiento en las exportaciones que realiza el Perú; los indicadores económicos favorables como el crecimiento de la población

económicamente activa y la estabilidad monetaria; y los múltiples acuerdos comerciales suscritos con diversos países permitiendo la apertura económica del Perú con el mundo y el crecimiento del sector importador/exportador. Finalmente, otro beneficio para TISUR es el alto porcentaje del volumen del comercio mundial que se realiza por vía marítima, con una proyección de expansión constante.

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

En referencia a los conflictos sociales en el Perú, se tuvo cuenta de 181 conflictos sociales a diciembre del 2018, de los cuales 130 se encontraban activos y 51 en estado latentes (Defensoría del Pueblo, 2018). En cuanto al tipo de conflicto, la mayor incidencia de ellos (62.4%) se debió a factores socio ambientales, un 10.5% estuvo relacionado a asuntos de gobierno nacional, seguidos de un 9.9% a asuntos de gobierno local y 5% a temas de origen comunal. Estos indicadores presumen una amenaza para el desarrollo del país, siendo la actividad minera uno de los principales motores económicos, pero a su vez causante de muchos de los problemas sociales y medioambientales. Asimismo, siendo que la actividad minera constituye el principal ingreso para TISUR, la empresa deberá prestar especial atención a evitar este tipo de conflictos ya que pueden llegar a afectar los ingresos de TISUR al desacelerarse la actividad minera; del mismo modo, estos conflictos pueden afectar incluso de manera tangencial a la relación de TISUR con la comunidad, por ser una empresa que por naturaleza tenderá a apoyar al sector minero del país.

De esta forma, llevar una buena relación con la comunidad deberá ser un objetivo importante para TISUR ya que los conflictos sociales pueden llevar, en sus casos más extremos, a la paralización del puerto, hecho que resulta contraproducente para la rentabilidad de la empresa. Así, se puede concluir que la sostenibilidad es uno de los factores más cruciales para el desarrollo de las actividades portuarias, siendo que estas deben considerar no solo la perspectiva medioambiental, sino también la dimensión social,

incluyendo la atención especial a los impactos que pudieran tener sus operaciones en su zona de influencia, el aporte a la protección y bienestar social, así como el acceso a la educación y cultura (Doerr, 2011).

La zona de influencia de TISUR está conformada por la provincia de Islay, la cual se considera una provincia llena de tradición basada en las actividades turística y agrícola, y que se ha consolidado como uno de los principales destinos turísticos de Arequipa, debido a su localización y conexión con la ciudad de Arequipa (siendo la costa más cercana a la ciudad), sus paisajes y población empeñosa para desarrollarse. Esta provincia ha crecido considerablemente en los últimos diez años, presentando una apertura externa para el departamento de Arequipa. Sin embargo, en el distrito de Islay, donde se encuentra ubicado el puerto de Matarani, los inversionistas y empresarios dedicados a las exportaciones e importaciones no son pobladores permanentes sino al paso, y el distrito naturalmente no cuenta con tierra fértil cultivable ni valle; por lo cual se observa la necesidad de un crecimiento del puerto que impulse a que la población que vive en sus alrededores pueda ser insertada mediante actividades que les generen ingresos económicos, desarrollo y mejoras en su calidad de vida (Fernández, 2013).

De acuerdo a Fernández (2013), la población del distrito Islay se encuentra en una gran necesidad de mejorar sus servicios para retener a los visitantes y de esta forma acrecentar sus ingresos económicos, ya que la población que requiere llegar al puerto prefiere instalarse en las ciudades de Mollendo o Arequipa, debido a su cercanía relativa al puerto. Para ello, será necesaria una labor conjunta por las autoridades municipales, los organismos sociales locales y TISUR para crear mecanismos concertados que permitan el desarrollo de la población y el distrito.

Con base en lo analizado, se identifican como oportunidades en cuanto a temas sociales y culturales el crecimiento de la población nacional en cuanto a disponibilidad de

recursos humanos, así como las necesidades de la zona de influencia de TISUR de mecanismos que impulsen su desarrollo y crecimiento económico. Por otro lado, se considera una importante amenaza el continuo incremento de los conflictos sociales a nivel nacional, preponderando los relacionados con el medio ambiente, indicador en base al cual resulta posible un deterioro imprevisto de la relación de TISUR con la comunidad de Islay, hecho que podría significarle grandes pérdidas.

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

En el Perú se ha creado desde el año 1969 el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), que actualmente está integrado por la Academia, Institutos de Investigación del Estado, organizaciones empresariales, comunidades y la sociedad civil. Asimismo, se encuentra regido por la Ley Marco de Ciencia y Tecnología (Ley N° 28303, 2004). Esta institución tiene por finalidad normar, dirigir, fomentar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica y se encarga de promover e impulsar su desarrollo mediante la acción concertada y la complementariedad entre los programas y proyectos de las instituciones públicas, académicas, empresariales y organizaciones sociales (CONCYTEC, 2019). Asimismo, el CONCYTEC tiene la obligación de crear el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (PNCTI), a través del cual establecen diversos objetivos, dentro de los que se encuentra el aumento de la participación de las exportaciones de alta y media tecnología, respecto de las exportaciones totales.

En el campo de las actividades portuarias, las tecnologías han evolucionado requiriendo equipos especializados e infraestructura moderna para el manejo de volúmenes de carga grandes y variados que permitan llevar a cabo proyectos de gran envergadura con la eficiencia y seguridad necesarias y alcanzando un rendimiento óptimo y garantizado. Lo

anterior se encuentra relacionado también a los variados tamaños de los buques que se han ido desarrollando, incrementando su tamaño. El desarrollo de infraestructura y tecnología en servicios portuarios debe incluir capacidad para contenedores; sistemas de recepción, almacenamiento y embarque de minerales; equipos especializados, maquinaria, infraestructura y sistemas automatizados para manejar diferentes tipos de carga; así como áreas de operaciones para la atención de las diferentes cargas que pueden manejarse en un terminal, asegurando eficiencia, rapidez, seguridad y calidad de servicio.

Asimismo, la industria marítima depende de cierta forma de la tendencia de éxito de las economías de escala, lo cual se asocia directamente con la competitividad; ello se ha manifestado en tres grandes pilares que en la actualidad han copado el mercado marítimo, que se resumen en los siguientes elementos: (a) mega-barcos, (b) mega-carriers, y (c) mega-puertos. Gran parte del sector parece tener la creencia de que el tamaño de la nave es relevante y aun los que no asumen la misma premisa están convencidos de que queda poco por hacer para ralentizar el tamaño de los buques y lo que ello implica: terminales portuarios más grandes y con mayor calado (Améstica, 2019).

Se identifica como oportunidad la existencia de organismos que promueven e impulsan el desarrollo de la tecnología y la innovación tecnológica, mientras una amenaza a considerar por TISUR es la rápida evolución de las herramientas tecnológicas, que requieren una inversión considerable si desea mantenerse competitiva en el mercado.

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

La principal fuerza ambiental para TISUR es el mar con el cual lleva a cabo sus actividades de traslado de mercancías; sin embargo, los sistemas de desecho, tanto de personas como industrias, ha dado origen al gran problema que es la contaminación de las aguas en la actualidad. Asimismo, el crecimiento de la población de las ciudades y el desarrollo de las fábricas e industrias han intensificado este problema. La contaminación



marítima es un asunto de preocupación e interés mundial, ya que pone en peligro la salud pública, encarece el servicio de abastecimiento de agua y perjudica importantes actividades económicas como la pesca y la agricultura. Por todo ello, crecientemente las comunidades tienen especial atención a las actividades que se relacionan con el recurso marítimo (Guillén, Asthu & Aquino, 1980).

Los factores y sustancias que provocan la contaminación marítima son cada vez más complejos de analizar, algunos contaminantes conservan su integridad química durante décadas o siglos, mientras otras solo permanecen por días u horas; no obstante, las industrias se ven obligadas a brindar seguridad de que en sus operaciones y actividades no contribuyen con este problema de ninguna forma. En la costa peruana se tienen casos de actividades que resultaron altamente contaminantes debido principalmente a las actividades pesqueras, mineras, siderúrgicas y de petróleo (Guillén, Asthu & Aquino, 1980).

Asuntos como este han llevado a la creación de diversas entidades cuyo objetivo es asegurar la protección y conservación de los recursos naturales del Perú. La principal entidad gubernamental con estos fines es el Ministerio del Ambiente (MINAM), cuyo fin es promover la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales, diversidad biológica y calidad ambiental en beneficio de las personas y el entorno (MINAM, 2019). Otras organizaciones estatales con similar propósito son el Servicio Nacional de Áreas Naturales protegidas por el Estado (SERNANP) y el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR). Asimismo, crecientemente surgen con fines relacionados al medio ambiente, organizaciones sin fines de lucro, tales como FONAM, que reúne inversionistas públicos y privados para el objetivo común de la protección del medio ambiente; o el Centro de Conservación, Investigación y Manejo de Áreas Naturales (CIMA), cuyo fin es trabajar en favor de la conservación de la diversidad biológica, principalmente en el territorio nacional.



El desarrollo sostenible de los puertos como TISUR, debe considerar la dimensión ambiental, a fin de cuidar prioritariamente el impacto que pudieran tener sus actividades sobre el medio ambiente, vigilando no afectar los recursos naturales y ecosistemas. Anteriormente, las zonas en las que incursionaban los puertos eran ambientalmente impactadas por sus operaciones y desarrollo; lo que llevó a la creación de normas y regulaciones ambientales a nivel internacional, así como políticas y prácticas de protección ambiental por las autoridades portuarias, que lograron reducir significativamente este impacto, recuperando los espacios naturales, urbanos y costeros implicados en la actividad portuaria. Hacia el futuro, se cree que las políticas y legislación a adoptar no solo incluirán el impacto ambiental, sino también el social, económico e institucional, por lo que será importante para TISUR trabajar prioritariamente en la sostenibilidad de las actividades del puerto de Matarani, tomando en consideración los cambios climáticos, la incertidumbre económica y los desequilibrios sociales que se vienen presentando a nivel mundial, para asegurar su competitividad (Doerr, 2011). Las regulaciones ambientales de TISUR no solo se limitan al ámbito nacional, ya que existen diversas regulaciones internacionales medidas bajo indicadores que en la actualidad se encuentran dentro de los límites permisibles. Además, TISUR tiene una cultura de cumplimiento por encima de lo requerido por los estándares y normativa vigente, manteniendo como objetivo primordial el no ocasionar ningún impacto que resulte significativo para el medio ambiente.

Del análisis de los factores ambientales, se desprende como amenaza la existencia de numerosas entidades encargadas de la protección del medio ambiente y recursos naturales, por lo que TISUR debe tener especial cuidado en realizar operaciones con sostenibilidad y responsabilidad social y medioambiental.

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

De acuerdo al análisis realizado, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) permitirá identificar las principales oportunidades y amenazas con base en el análisis del entorno PESTE (D'Alessio, 2015).

Tabla 9

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

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
<b>Oportunidades</b>			
O1: Proyectos mineros en cartera (Marcobre, Corani, Zafranal, ampliación Las Bambas).	0.12	4	0.48
O2: Proyectos de inversión en cartera (Polo Petroquímico, Majes Siguan II).	0.10	3	0.3
O3. Demanda de atención de exportaciones e importaciones de carga boliviana.	0.08	2	0.16
O4: Creciente demanda interna de la macrorregión sur.	0.08	3	0.24
O5: Contenedores de importación con destino hacia la zona sur que se descargan en Callao.	0.07	2	0.14
O6. Mejoramiento de carreteras y vías férreas para el transporte de carga.	0.06	3	0.18
O7: Beneficios arancelarios de los TLC firmados con China, Japón y UE.	0.04	3	0.12
Subtotal	0.55		1.62
<b>Amenazas</b>			
A1. Conflictos sociales que afecten a los clientes mineros o a la zona de influencia	0.10	3	0.3
A2. Deterioro de la relación con la comunidad de la zona de influencia	0.08	3	0.24
A3. Impulso político para la modernización del puerto de Ilo	0.07	2	0.14
A4. Desarrollo de almacenes extraportuarios en la provincia de Islay	0.07	2	0.14
A5. Tendencia de las líneas navieras hacia la utilización de naves de mayor tamaño	0.04	2	0.08
A6. Excesiva burocracia para el desarrollo de nuevos proyectos dentro del puerto	0.05	1	0.05
A7. Rigidez en la legislación laboral peruana	0.04	3	0.12
Subtotal	0.45		1.07
<b>Total</b>	1.00		2.69

*Nota.* 1=la respuesta es pobre, 2=la respuesta está en el promedio, 3=la respuesta está por encima del promedio y 4=la respuesta es superior.

Para TISUR, se elaboró esta matriz obteniéndose siete oportunidades, siendo las principales y con mayor peso los nuevos proyectos mineros que por su ubicación geográfica, como el Zafranal en Arequipa, Corani en Puno, y Marcobre en Ica, podrían exportar sus productos a través de TISUR (ver Tabla 9). Por otro lado, una oportunidad importante está constituida por los nuevos proyectos de inversión que se desarrollarían en la región sur como el polo petroquímico y Majes Siguan II, ambos proyectos incrementarían los volúmenes de

carga movilizada a través del terminal directa e indirectamente. Así también, se han identificado siete amenazas, considerando como principal amenaza a los conflictos sociales que puedan afectar a los clientes mineros, ya que ello influiría directamente en sus volúmenes de exportación y definitivamente reduciría el flujo de mercadería que en gran parte proviene de este sector, u otros conflictos sociales que puedan afectar la logística hacia el terminal de manera temporal.

### **3.5. Terminal Internacional del Sur y sus Competidores**

Para realizar el análisis de los competidores de TISUR, es primordial considerar la zona de influencia, ya que gran parte del tráfico de un terminal portuario provienen de mercancías que se demandan o producen, cercanas a su ubicación geográfica, siendo así los terminales portuarios ubicados en esta región son el puerto de Ilo, que puede atender la demanda de la región sur del Perú y su acceso es más cercano para la transferencia del mercado de Bolivia si consideramos el tránsito de dicha carga por territorio nacional; y por otro lado se encuentra el puerto de Arica, este último atiende gran parte de la demanda Boliviana por su localización próxima a este país, por lo que es un competidor directo para este mercado, sin embargo, podría también atender cierta demanda de la zona sur del Perú.

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

TISUR cuenta con una amplia red de proveedores que se encarga de abastecer los materiales, insumos y diferentes tipos de servicios que la empresa requiere para poder realizar sus operaciones. Para ello, TISUR cuenta con un procedimiento de selección y evaluación de proveedores que se rige bajo los lineamientos regulados por el comité de compras corporativas del Grupo Romero, el mismo que requiere de un proceso de homologación que es realizado por diversas empresas evaluadoras.

Actualmente, TISUR goza de una relación favorable con sus proveedores, con los cuales trabaja a crédito por 30, 60 y 90 días dependiendo del servicio o del producto que

ofrece cada proveedor, y de acuerdo también a la primera negociación de ambas partes. Asimismo, TISUR cuenta con un alto poder de negociación con sus proveedores en general debido a la alta cantidad de compras que realiza y de servicios que requiere, lo cual tendría un impacto positivo para TISUR al tener la posibilidad de negociar las modalidades de pago. Por otro lado, si consideramos solo a los proveedores locales, el poder de negociación es aún mayor, ya que TISUR, al ser la empresa que genera gran parte de la actividad económica de la provincia, estos proveedores dependen básicamente de la demanda de los servicios del terminal.

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

TISUR tiene una cartera de clientes diversa, quienes a pesar de basar su decisión principalmente en los costos de transporte hacia o desde el terminal, confían en la empresa ya que ofrece un servicio adecuado, correcto y relativamente ágil. Sin embargo, los principales clientes de TISUR, que movilizan los mayores volúmenes de carga, son las empresas mineras, las mismas que resultan teniendo un poder de negociación alto sobre TISUR debido a la cantidad de carga movilizada y los ingresos que representa su actividad para el puerto, lo que les permitiría negociar costos y obtener diversos beneficios por movilizar en grandes cantidades. De igual forma, las empresas de carga boliviana cuentan también con un poder de negociación considerable sobre TISUR, ello debido a que Bolivia tendría la facultad de llevar su carga por otros puertos distintos al puerto de Matarani, como Ilo, o Arica. Debido a esto, TISUR ha tenido que implementar beneficios similares a los de sus competidores, para así tratar de alcanzar sus metas de posicionamiento en este mercado.

Por el contrario, en el caso de los clientes que realizan sus actividades comerciales en pequeñas cantidades, estos no tienen poder de negociación sobre TISUR, sino que es la empresa quien cuenta con un poder de negociación alto sobre dichos clientes, ya que a estas

empresas no les resultaría viable e implicaría mayores costos importar o exportar sus mercancías por otros puertos, debido a las distancias y el flete que estos manejan.

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

Debido a las características del traslado terrestre y aéreo, estos terminales no representan una amenaza de ser sustitutos de los puertos marítimos de comercio exterior, ya que las grandes distancias que tendrían que recorrer y la limitada capacidad de espacio para carga, resultarían en fletes desmedidos. Con base en ello, se puede concluir que TISUR, como terminal de embarcaciones, a la fecha no presenta sustitutos.

Sin embargo, como servicio de almacenaje, se tiene a un importante sustituto que está compuesto por los almacenes extraportuarios, que son los almacenes que se encuentran fuera del puerto y cumplen con los mismos servicios que los almacenes portuarios. Estos almacenes son destinados para depositar toda la carga que se embarque o desembarque por la vía marítima. Los costos de los almacenes extraportuarios son calculados por el volumen de la carga o también por el peso de la carga, estableciéndose generalmente tarifas diarias por la carga almacenada.

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

Las barreras de entrada para esta industria son muy altas, lo cual se debe mayormente al alto volumen de inversiones que deben realizarse para poner en ejecución un proyecto de tal envergadura, así como la amplia regulación mantiene el sector. Asimismo, toda empresa que estuviera interesada en ingresar al sector necesitaría participar de un proceso de licitación para poder ser concesionario de un puerto.

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

La rivalidad de los competidores en esta industria se enfoca en dos competidores, siendo estos el Terminal Puerto Arica (TPA) y el Puerto de Ilo. Al respecto, el TPA se encuentra también respaldado por un grupo grande de inversión del país de Chile que le

permite acceder a fondos en caso sea requerido. Asimismo, este competidor cuenta con personal altamente calificado, teniendo un programa de capacitación para alumnos que han egresado o se encuentran estudiando en los últimos ciclos de universidades de los países de Chile, Perú y Bolivia; capacitándolos y conservando a sus mejores alumnos para que puedan trabajar en su organización. Asimismo, el TPA cuenta con diferentes servicios, por lo que los clientes pueden escoger el que se adecúe mejor a su necesidad, y a la fecha mantiene convenios con el país de Bolivia, lo cual le permite obtener gran parte de exportaciones e importaciones de este país.

En cuanto al segundo competidor a considerar, el Puerto de Ilo desarrolla sus operaciones portuarias desde 1970 con la creación de ENAPU, empresa del Estado a cargo de la administración del referido puerto, con un área de influencia que comprende las regiones de Arequipa, Moquegua, Cusco, Tacna y Puno; y que por su ubicación geográfica también tiene la posibilidad de atender la demanda de servicios portuarios de la zona sur del país, sin embargo, a la fecha su infraestructura y servicios no se encuentran muy desarrollados.

### **3.6. TISUR y sus Referentes**

Debido al avance tecnológico y la eficiencia en los procesos, se ha escogido al puerto Bahía de Algeciras y al puerto del Callao como referentes para este planeamiento estratégico. El Puerto Bahía de Algeciras es el puerto más importante de España de acuerdo al tráfico de mercancías; este puerto se encuentra en el número 25 del mundo en transporte de contenedores y es el número seis en toda Europa. En cuanto al tráfico de mercancías, Algeciras cuenta con un terminal de contenedores, así como también con un terminal de gráneles líquidos y gráneles sólidos, lo que lo convierte en un puerto multipropósito, como TISUR (Gobierno de España, 2014).

Por su parte, el terminal Portuario del Callao, es un puerto de la costa central del Perú que se encuentra ubicado en la provincia constitucional del Callao, siendo también un



terminal multipropósito que tiene una profundidad de hasta 16 metros, lo cual le permite recibir grandes naves. Este puerto se encuentra concesionado por tres empresas que responden a la APN. El muelle norte está concesionado a APM Terminals; el muelle Sur, controlado por DP World Callao; y el muelle centro, concesionado por Consorcio Transportadora Callao. El Puerto del Callao ha ido aumentando su tráfico de contenedores debido a las nuevas exportaciones e importaciones del país (APN, 2019).

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

**Matriz Perfil de Competitividad (MPC).** Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de TISUR, mostrando cuáles son las fortalezas y las debilidades de cada uno. Asimismo, esta matriz evidencia cómo está una organización con respecto a sus competidores más cercanos, para que posteriormente se puedan diseñar diferentes tipos de estrategias que se elaboran con base en el posicionamiento de sus competidores en el sector (D'Alessio, 2015).

Tabla 10

*Matriz del Perfil Competitivo*

Factores clave de éxito	Peso	TISUR		Puerto de Ilo (ENAPU)		Terminal Puerto Arica (TPA)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Infraestructura	0.20	2	0.40	1	0.20	2	0.40
2 Calidad de servicio	0.15	2	0.30	1	0.15	3	0.45
3 Gestión medioambiental y de seguridad	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30
4 Capacidad de inversión	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40
5 Capacitación de recursos humanos	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30
6 Innovación	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
7 Desarrollo de nuevos productos	0.13	2	0.26	1	0.13	2	0.26
Total	1.00		2.30		1.52		2.35

*Nota.* (1) Debilidad mayor, (2) Debilidad menor, (3) Fortaleza menor y (4) Fortaleza mayor. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.) por D'Alessio, F. A., 2015. México D. F., México: Pearson.

De acuerdo a ello, se considera en la MPC como principal competidor de TISUR al Terminal Puerto Arica (ver Tabla 10), debido a su posibilidad de transportar carga del sur del Perú, de Bolivia, y de Brasil, y a su infraestructura y servicio similares a los de TISUR. El



TPA ofrece diversas opciones que representan una ventaja para sus clientes, como el ahorro en costos y prioridades en el despacho de su carga; asimismo, la empresa ha invertido considerablemente en infraestructura, equipamiento y tecnología, permitiendo una operación eficiente que pueda satisfacer las necesidades de sus clientes, cumpliendo con todos los estándares de seguridad. Así también, se considera como un segundo competidor al Puerto de Ilo, ubicado en el departamento de Moquegua, el cual desarrolla sus operaciones portuarias a través de ENAPU en su zona de influencia, que incluye las regiones de Arequipa, Moquegua, Cusco, Tacna y Puno; teniendo la posibilidad de atender la demanda de servicios portuarios de la zona sur del país.

En la Tabla 10 se observa la Matriz de Perfil Competitivo, en la cual se han resaltado dos factores clave de éxito importantes para esta matriz, contando con los puntajes más altos; uno de ellos es la infraestructura, que cuenta con un peso de 0.20. Este peso se asignó ya que tanto TISUR como el TPA y el puerto de Ilo necesitan una buena infraestructura para poder competir en el mercado, siendo puertos multipropósitos que cuentan con una gran cantidad de clientes.

Del mismo modo, se asignó un peso de 0.20 a la capacidad de inversión, debido a que, al ser el mercado portuario un sector que poco a poco va creciendo, se necesita un respaldo financiero considerable para poder continuar invirtiendo en infraestructura, superestructura, maquinaria y equipos; y tanto TISUR como el TPA cuentan con un buen respaldo financiero de grupos privados de inversión, mientras que el Estado peruano respalda económicamente al Puerto de Ilo.

La Matriz de Perfil Competitivo para TISUR posee siete factores clave de éxito, siendo que al calificarlos se obtuvo en primer lugar al TPA, con un puntaje de 2.35, seguido de cerca por TISUR, con un puntaje de 2.30; y por último por el Puerto de Ilo, con un resultado final de 1.52.

**Matriz del Perfil Referencial (MPR).** De acuerdo a lo señalado por D'Alessio (2015), la Matriz del Perfil Referencial busca realizar un *benchmarking* con las organizaciones que realizan mejores prácticas a nivel global, para una mejor evaluación estratégica de la industria en la que opera la empresa. En la MPR para TISUR se considera al puerto de Algeciras y al Puerto del Callao, por ser los principales referentes para la empresa.

Tabla 11

*Matriz del Perfil Referencial*

Factores clave de éxito	Peso	TISUR		Puerto del Callao		Bahía de Algeciras	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Infraestructura	0.20	2	0.40	3	0.60	4	0.80
2 Calidad de servicio	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
3 Gestión medio ambiental y de seguridad	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4 Capacidad de Inversión	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
5 Capacitación de recursos humanos	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
6 Innovación	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
7 Desarrollo de nuevos productos	0.13	2	0.26	2	0.26	3	0.39
Total	1.00		2.30		2.87		3.40

*Nota.* (1) Debilidad mayor, (2) Debilidad menor, (3) Fortaleza menor y (4) Fortaleza mayor. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.) por D'Alessio, F. A., 2016. Lima, Perú: Pearson.

Como se observa en la Tabla 11, se colocaron los pesos más altos a los factores clave de éxito como la infraestructura, por su relevancia para el desarrollo del sector portuario, permitiendo brindar diferentes tipos de servicios a los clientes; y la capacidad de inversión,

por la importancia en el sector de contar con un respaldo financiero para las diferentes inversiones que se requieran a medida que aumente la demanda.

En la Matriz de Perfil Referencial para TISUR, se obtuvo un resultado de 3.40 para el puerto Bahía de Algeciras, seguido por el Puerto del Callao, con un puntaje de 2.87 y finalmente por TISUR, con un puntaje de 2.30.

### **3.8. Conclusiones**

TISUR actualmente tiene importantes oportunidades por aprovechar para lograr el incremento de su posicionamiento, las cuales han sido analizadas en la matriz MEFÉ. De igual forma, el análisis realizado sobre la competitividad en la Matriz de Perfil Competitivo, con base en los siete factores de éxitos observados, hace que TISUR se muestre en una posición favorable en comparación con el Puerto de Ilo; y en cuanto al Terminal Puerto Arica, se encuentre siguiendo a este con puntaje muy cercano. Asimismo, de acuerdo a lo analizado en la Matriz de Perfil Referencial, se ha establecido como referentes a los puertos Bahía de Algeciras y Callao, por ser puertos multipropósitos desarrollados y modernos, a fin de que se realice un benchmarking con los mismos con el objeto de igualar los puntos revisados en los diversos factores de clave de éxito.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se realiza la definición de la organización, de modo que a través de esta se podrán establecer los intereses y objetivos a largo plazo, al identificar la situación actual y evidenciar el margen que existe entre esta y la visión de la organización. El análisis interno será una herramienta fundamental para tomar decisiones correctas y oportunas, ya que a través de este se podrán identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Este proceso se realizará a través del Análisis AMOFHIT y la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

En el análisis AMOFHIT se consideran las siete áreas relevantes de la organización dentro de las cuales se tiene: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología. A través de este análisis se identificarán las capacidades internas de TISUR, su actual competencia, así como la demanda del sector.

#### 4.1.1. Administración y Gerencia (A)

Desde el inicio de la concesión en el año 1999, la estructura y la toma de decisiones del terminal se modificaron y fueron enfocadas para lograr la eficiencia. Gracias a la inversión privada, TISUR pudo ofrecer una organización estructurada con un directorio altamente calificado en el negocio y con el respaldo del Holding Portuario del Grupo Romero. En la actualidad TISUR está liderado por una Gerencia General, y a la misma reportan directamente la Gerencia de Operaciones, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Comercial y Terminal de Contenedores, Gerencia de Ingeniería, Gerencia de Sistema Integrado de Gestión y Responsabilidad Social, Gerencia de Recursos, Subgerencia Legal y el Auditor Interno.

Cada gerencia tiene autonomía y le corresponde a un área de especialidad; sin embargo, existen decisiones que se toman de forma transversal, por lo cual la gerencia general ha dispuesto la formación de una serie de comités, tales como el Comité del Sistema Integrado de Gestión (Comité SIG) y el Comité de Productividad, que tienen sesiones de reunión con frecuencia trimestral en las cuales se discuten los objetivos estratégicos y problemática empresarial que pueda afectar la misión y visión de la organización.

La interrelación entre las áreas anteriormente mencionadas se muestra en la Figura 7, ya sea desde los procesos estratégicos, operativos o claves y de soporte.

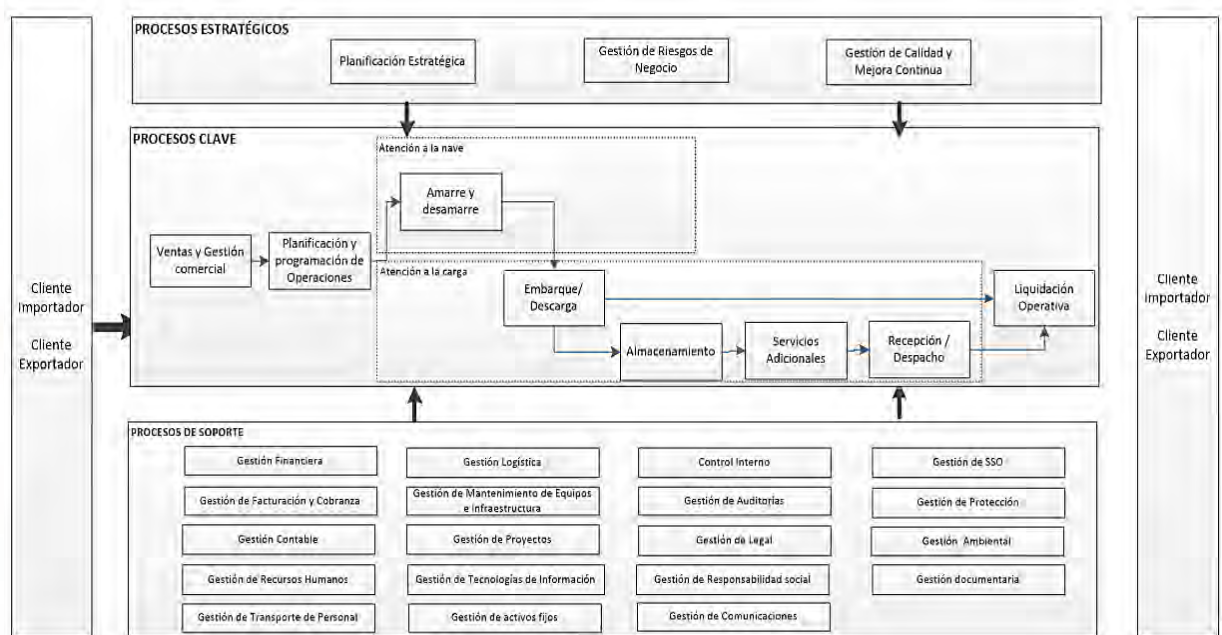


Figura 7. Mapa de Procesos de TISUR. Manual del Sistema Integrado de Gestión 2018.

#### 4.1.2. Marketing y Ventas (M)

Las ventas de TISUR están compuestas por los servicios que la empresa presta a sus diversos clientes, los cuales se dividen en servicios a la nave y a la carga; por lo tanto, la labor del área comercial es fundamental al momento de establecer tarifas competitivas en los servicios no regulados o de libre competencia como son: (a) transferencia, (b) manipuleo y (c) alquiler de equipos.

El área de ventas se encuentra dentro de las funciones de la Gerencia Comercial, la misma que cuenta con una Jefatura de Comercial y Desarrollo de Negocios y con un equipo de ejecutivos comerciales que se dividen en sectores y por cartera de clientes para establecer un trato personalizado con su cartera, para lo cual se realizan visitas y se atienden los requerimientos de los clientes asegurando que las áreas operativas reciban la información necesaria para una prestación del servicio de calidad de acuerdo a lo solicitado por el cliente. Las visitas comerciales también se realizan con la finalidad de identificar nuevas necesidades del mercado y poder ofrecer alternativas de solución que puedan satisfacer las mismas; por tal motivo, durante los últimos dos años el área comercial de TISUR ha venido realizando intensivamente visitas dentro de su mercado y a potenciales clientes de su zona de influencia: (a) la zona de la macrorregión sur del Perú, (b) mercado boliviano y (c) la zona suroeste de Brasil. De esta manera, TISUR se encuentra en búsqueda de estrategias que añadan valor a sus servicios tradicionales, como brindar el servicio de centro de distribución o realizar mezclas de concentrados o *blendings*, a fin de no limitarse únicamente a las actividades de recepción, almacenamiento y despacho de la mercadería.

En lo que refiere a las ventas, durante los últimos tres años las mismas se han incrementado considerablemente debido a la construcción del amarradero F, muelle especializado en embarque de minerales, lo cual ha impulsado las ventas del sector minero, que antes del 2016 ya representaba un volumen considerable de las ventas totales de TISUR. Con el desarrollo de este nuevo proyecto, los servicios relacionados al concentrado de mineral han alcanzado a representar el 75% de sus ventas; sin embargo, si se trata de los productos asociados para su explotación, como el nitrato de amonio grado anfo, hidrosulfito de sodio, o ácido sulfúrico, este porcentaje llega al 85% de las ventas.

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

Para hacer referencia a las operaciones en TISUR, es necesario entender la competencia en el negocio portuario, la misma que es medida de acuerdo a la productividad de los terminales, es decir, mientras más eficiente sea un terminal, este tendrá una ventaja competitiva frente a sus adversarios, ya que esto le permitirá atender mayor cantidad de naves o realizar mayor transferencia de tonelaje en un menor tiempo, haciendo sus operaciones de embarque o descarga más fluidas y evitando la congestión en el terminal.

La eficiencia en las operaciones de TISUR es determinante y es uno de los objetivos más relevantes del área de operaciones y parte de la cultura organizacional de la compañía; asimismo, va de la mano con el contrato de concesión del Puerto de Matarani, ya que, si la tasa de ocupación de alguno de los amarraderos excede el 60% en un año, es necesaria la construcción de un nuevo amarradero, lo cual significa que si TISUR no busca la excelencia operativa podría tener que realizar una inversión millonaria en infraestructura, aun cuando el mercado no lo requiera.

En el 2014 TISUR inició la construcción de un nuevo muelle, pero esta necesidad fue concebida con el sustento adecuado, ya que para atender la creciente demanda de embarque de concentrado de mineral que se proyectaba para la macrorregión sur, con la ampliación de Cerro Verde y el inicio de funcionamiento de las mineras Las Bambas y Antapaccay; la tasa de ocupación del amarradero C sobrepasaría el 60% de su uso, siendo que para mediados del año 2016 se culminó la construcción del nuevo amarradero F.

De acuerdo a lo señalado, TISUR busca continuamente la eficiencia operativa y cuenta con dos indicadores que soportan esta gestión, tanto en atención a la nave (ver Figura 8) y atención a la carga (ver Figura 9): productividad efectiva y productividad total, ya que, si bien ambos indicadores miden la eficiencia, lo hacen desde dos parámetros diferentes.



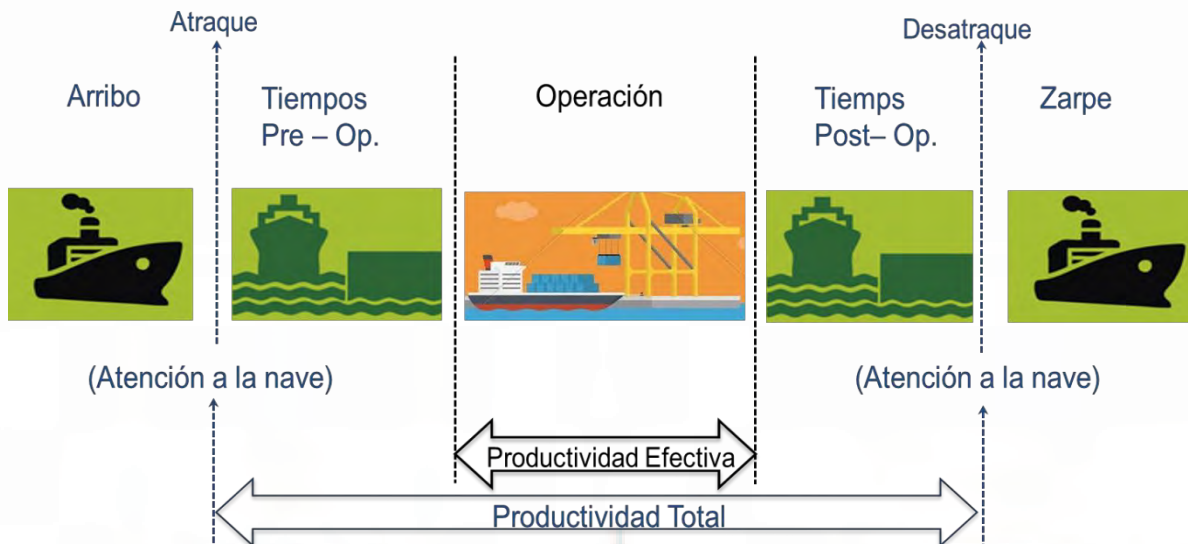


Figura 8. Atención a la Nave. Tomado de Presentación "Reporte Anual de la Gerencia de Operaciones 2018", por Terminal Internacional del Sur (TISUR), 2019.

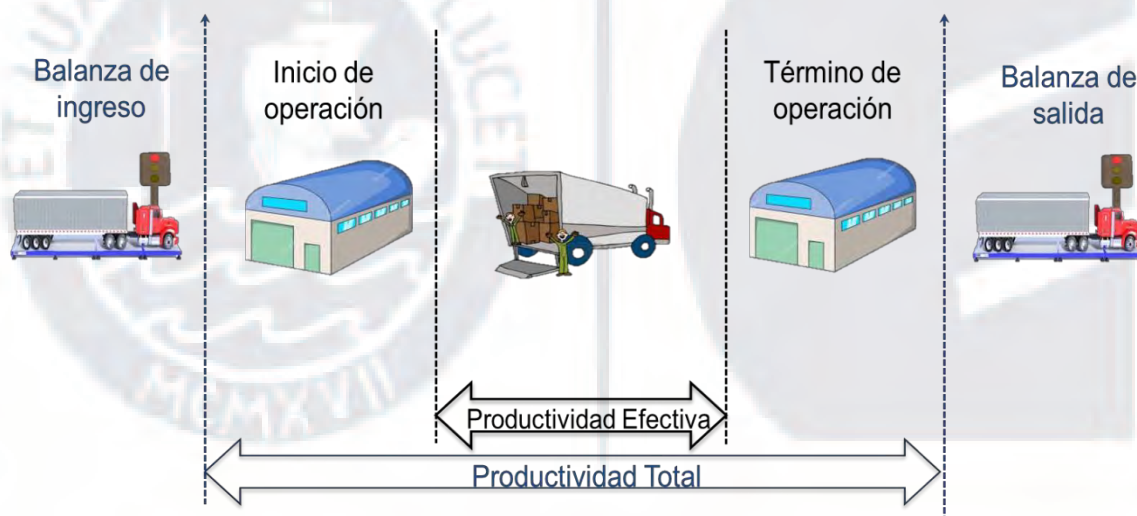


Figura 9. Atención a la Carga Tomado de Presentación "Reporte Anual de la Gerencia de Operaciones 2018", por Terminal Internacional del Sur (TISUR), 2019.

La productividad efectiva, tanto en la atención de nave y carga, mide el rendimiento de la operación, ya sea de descarga o embarque de una nave, donde se alcanzó en la última medición una productividad de 1174 TM/h; o el despacho o recepción de una unidad de transporte, que reportó el indicador de 126 TM/h; mientras que la productividad total mide el tiempo total de estadía, ya sea del buque en muelle, que en el 2018 fue de 797 TM/h, o de la unidad de transporte en las instalaciones de TISUR, que obtuvo un resultado de 20.83 TM/h.

Se debe considerar que TISUR tiene todo el control de la operación en lo que concierne a la productividad efectiva, sin embargo, en la productividad total, ingresan a tallar otros actores como son las agencias de estiba y marítimos, clientes, agentes de aduanas, autoridades, entre otros; por lo que para poder interactuar con estos agentes tiene dos juntas importantes: i) la junta de operaciones, en la que participan los usuarios intermedios como representantes del cliente, las empresas de practicaje y remolcaje, el representante de la APN y los representantes de TISUR para planificar las operaciones diarias según con los reglamentos y políticas vigentes del puerto aprobadas por el ente regulador; y ii) la junta de la atención de los servicios a la carga, donde participan todas las áreas operativas conjuntamente con el área de comercial para planificar las atenciones diarias de manera eficiente.

En adición y para mejorar los tiempos totales, TISUR implementó el premio cinta verde, orientado a reducir los tiempos pre y post operación, de modo que impacten sobre la productividad total, involucrando a las agencias marítimas y agencias de estiba/deseestiba, agentes de aduanas, así como a las autoridades portuarias con un objetivo común.

La capacidad instalada de TISUR permite atender el volumen de carga actual de la zona de influencia, lo cual representa una importante fortaleza; así también, cuenta con áreas de fondeo y zonas para la ampliación del puerto con profundidades superiores a los 100 pies, y una rada interior formada por dos rompeolas de 650 metros y 145 metros de largo. El acceso tiene 145 metros de largo y hasta 45 pies de profundidad. Por las características del canal de ingreso a la rada interior del terminal, las maniobras para el atraque de naves deben efectuarse con precaución, ya que requieren ejecutar un giro de 360° grados antes de acoderarse al muelle y requieren la ayuda de remolcadores de gran potencia, de acuerdo con lo establecido en el estudio de maniobrabilidad efectuado por TISUR.

En cuanto a la infraestructura de TISUR, la empresa cuenta con dos muelles: i) uno marginal, con una profundidad de 32 pies de calado (hasta diez metros), y ii) un muelle

mixto, lo cual quiere decir que es marginal y con boyas tipo *Dolphin*, con un solo amarradero especializado en embarque de minerales (amarradero F) con 59 pies de calado; pudiendo atracar naves hasta de 230 metros de eslora y de 50,000 DWT (ver Figura 10) gracias a las condiciones de clima favorables de la zona y las protecciones físicas (diques), que permiten que el terminal pueda operar los 365 días del año.



Figura 10. Vista del muelle marginal y muelle mixto. Tomado de Presentación “II Seminario Hemisférico sobre Responsabilidad Social y Equidad de Género: Creando un Sector Portuario Competitivo e Incluyente”, TISUR, Lima 2018. (<https://www.apn.gob.pe/site/files/URRI34534534583945898934857345/Amador%20Saba%20-%20Presentaci%C3%B3n%20Inserci%C3%B3n%20de%20la%20Mujer%20al%20Trabajo%20Portuario.pdf>)

TISUR también cuenta con áreas operativas adicionales a las áreas de muelles, tales como balanzas camioneras, ferrocarrileras y áreas de seguridad, área de antepuerto, zonas de reserva y zonas de almacenamiento; con la finalidad de lograr la atención eficiente de las embarcaciones mercantes. Dentro de las principales zonas de almacenamiento especializados se tiene cinco naves/almacenes para el almacenamiento de concentrados de cobre, con una capacidad estática de 400,000 TM, siendo los principales clientes la Sociedad Minera Cerro Verde, Las Bambas, Antapaccay, Minera Hudbay, Glencore Perú, Trafigura Bolivia, entre otros. Asimismo, cuenta con una zona especializada en la preservación de cereales, como trigo, maíz, soya, cebada, etc.; que está compuesta de 53 silos de diversas capacidades, con

sistemas de aireación y conversación de la mercancía. La capacidad total estática es de 75,000 TM y sus principales clientes son Alicorp, Corporación Rico, Contilatin del Perú y Cargill Perú (TISUR, 2019).

Por otro lado, y gracias a las buenas relaciones con Bolivia, TISUR ha desarrollado una batería de cinco tanques para la recepción, almacenamiento y embarque de líquidos con una capacidad estática de 9,000 m<sup>3</sup>. Finalmente, cuenta con 25,000 m<sup>2</sup> de almacenes techados; 250,000 m<sup>2</sup> de zonas sin techo, y ha desarrollado un patio de contenedores para atención de contenedores *dry*, *reefers* y especiales, con una capacidad de 4,000 TEUS (TISUR, 2019). Las áreas para el almacenamiento de mercancía, desde el inicio de la concesión, se han incrementado en 160%, y a pesar de ello solo se ha utilizado un 35% del área total, como se observa en la Figura 11.

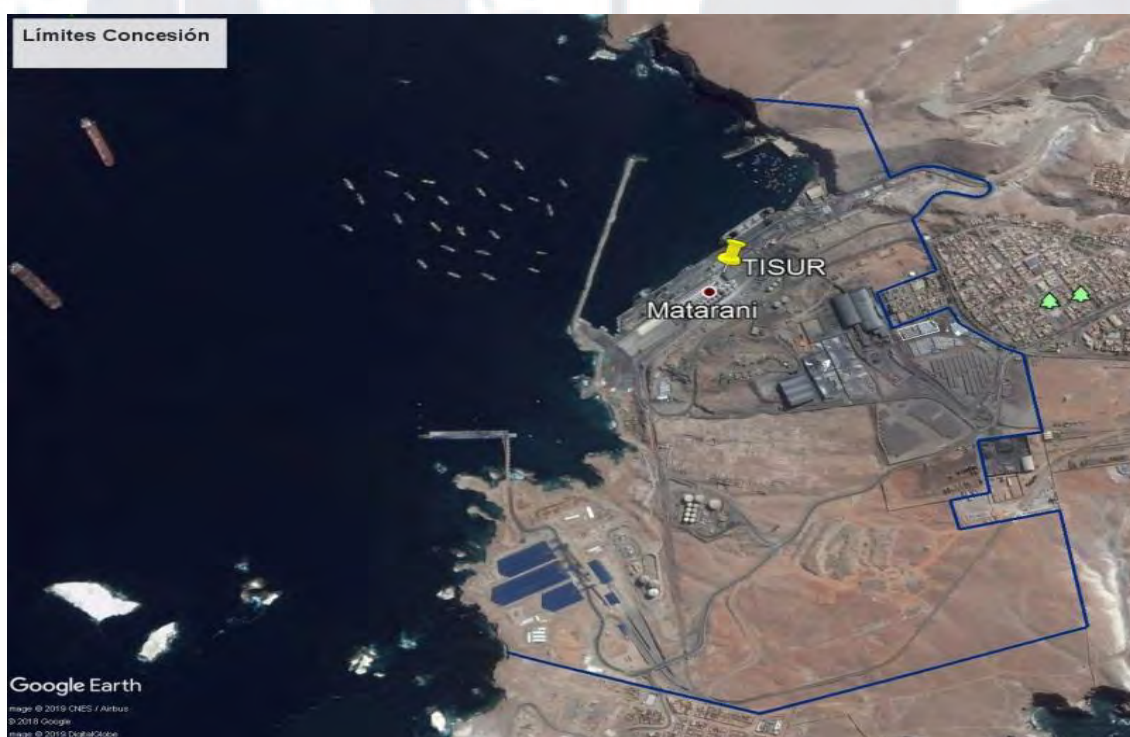


Figura 11. Vista de la concesión del Terminal Portuario de Matarani. Tomado de la Presentación de “Convención de Ejecutivos COE 2018”. Terminal Internacional del Sur. (TISUR, 2018).

El área de operaciones de la concesión también prevé el crecimiento futuro de la empresa y estas proyecciones se atienden comunicando sus necesidades al área de ingeniería



para que la misma realice el desarrollo de proyectos que permitan atender los mayores volúmenes de carga o la mejora en procesos.

Así también, TISUR cuenta con superestructura suficiente para poder brindar servicios de calidad, como los dos sistemas automatizados de recepción y embarque de minerales, con capacidades de atención superiores a las 2,000 TM/hora, con lo cual se pueden embarcar 30,000 TM hasta en 24 horas de trabajo. El último sistema que se inauguró en el 2016 es el sistema de minerales más moderno del Perú (TISUR, 2019). También posee dos grúas portuarias de tierra; una grúa Gottwald, con una capacidad de 60 TM y rendimientos de 60 TM/hora o 15 box/hora; una grúa Liebherr con una capacidad de 100 TM y rendimiento de hasta 20 box/hora; dos torres absorbentes para cereales con rendimientos superiores a las 600 TM/hora; y equipos de manipuleo especializados como la grúa portacontenedores, montacargas, entre otros (TISUR, 2019). Sin embargo, la renovación de estos últimos no se ha manejado de manera eficiente, ya que gran parte de estos equipos han incrementado considerablemente su costo de mantenimiento y su recurrencia de fallas durante la operación, yendo en contra de los indicadores de gestión operativa.

Finalmente, para gestionar los recursos mencionados, el área de operaciones de TISUR se subdivide en cuatro importantes áreas: (a) el área de tráfico, que es responsable de monitorear los buques y planificar las operaciones de descarga y embarque de los mismos, la misma que mantiene el contacto directo con agentes externos como agentes de estiba, marítimos y de aduanas, como también con las autoridades que realizan las recepciones y despachos de las naves, dentro de las que se encuentran la APN, SENASA, Migraciones, Aduanas, Sanidad, entre otras; (b) el área de terminal de almacenamiento y (c) sistema de minerales, siendo estas últimas responsables de la recepción, almacenamiento, custodia y despacho de la mercadería que se deposita en el terminal, ya sea para fines de importación, exportación o tránsito internacional; teniendo ambas contacto con clientes y agentes de

aduana en su mayoría; y, (d) el área de planeamiento y control operativo, que es el departamento a cargo de la gestión y uso de los recursos operativos para darle operatividad al resto de áreas y atender los servicios de descarga, embarque, recepción y despacho de mercadería, así como la gestión de los proveedores que están relacionados con la atención de la carga. Cabe recalcar que la oferta de proveedores locales con altos estándares de calidad es bastante reducida y ello, sumado a que la demanda es muy variable, no facilita la contratación de nuevos proveedores.

Finalmente, TISUR es parte de un grupo económico importante y como administrador del terminal, el grupo cuenta con diferentes empresas relacionadas que brindan servicios de libre competencia como el practicaje, remolaje, agenciamiento marítimo, estiba y desestiba, agenciamiento aduanero, y almacenes extraportuarios; dichas empresas son competitivas en la industria y permiten brindar soluciones integrales a los clientes del terminal.

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

TISUR es una empresa que cuenta con el respaldo financiero del Grupo Romero, el cual es uno de los grupos más grandes y con mejor reputación del país. La empresa gestiona sus finanzas a través de la Gerencia de Administración y Finanzas, y cuenta con personal dedicado al análisis y control financiero del terminal.

Durante el periodo 2015 – 2018, el margen de contribución y margen operativo se mantiene con tendencia similar a los años anteriores (ver Tabla 12). Así también, TISUR maneja otros indicadores de rentabilidad para medir su desempeño financiero, como la rentabilidad sobre activos, el rendimiento del capital invertido, y el rendimiento sobre la inversión (ver Tabla 13).

Considerando que el Puerto de Matarani cuenta con el respaldo de un importante grupo económico del país, la empresa cuenta con suficiente capacidad para el pago de sus

obligaciones, márgenes de rentabilidad interesantes en el rubro y puede atender requerimientos de inversión futuros.

Tabla 12

*Estado de Ganancias y Pérdidas 2015 – 2018*

Estado de Ganancias y Pérdidas	2015	2016	2017	2018
Ingresos	64'665,971	117'957,498	109'557,944	120'761,801
Costo variable	-6'158,390	-8'058,543	-7'363,416	-8'249,375
Retribución al Estado	-4'398,964	-9'629,270	-10'239,361	-10'967,780
Margen de contribución	54'108,618	100'269,686	91'955,167	101'544,646
<i>% de ingresos totales</i>	83.70%	85.00%	83.90%	84.10%
Costos fijos	-12'095,316	-15'849,366	-18'314,131	-17'928,146
Gastos administrativos	-3'153,887	-7'632,518	-5'160,505	-5'393,739
EBITDA	38'859,414	76'787,801	68'480,532	78'222,761
<i>% de ingresos totales</i>	60.10%	65.10%	62.50%	64.80%
Depreciación y amortización	-3'715,710	-13'690,646	-11'271,387	-11'701,397
Utilidad operativa	35'143,705	63'097,155	57'209,145	66'521,364
<i>% de ingresos totales</i>	54.30%	53.50%	52.20%	55.10%
Ingresos / gastos Financieros	-194,757	-8'358,127	-12'051,907	-11'198,429
Otros ingresos / (egresos)	438,052	938,752	232,699	279,336
Diferencia por tipo de cambio	-1'787,764	-506,546	-287,679	-368,524
Utilidad antes de impuestos	33'599,236	55'171,235	45'102,259	55'233,747
Impuesto a la renta	-11'397,848	-15'993,118	-11'716,411	-15'420,642
Utilidad neta	22'201,388	39'178,117	33'385,847	39'813,105
<i>% de ingresos totales</i>	34.30%	33.20%	30.50%	33.00%

Nota. Adaptado de los estados financieros de TISUR, 2018.

Tabla 13

*Ratios Financieros 2014 -2018*

Ratio	2014	2015	2016	2017	2018
	%	%	%	%	%
ROA	10.65	6.37	10.65	10.70	13.36
ROE	12.01	19.23	44.59	54.91	56.67
ROI	5.14	5.57	18.16	15.36	19.92

Nota. Adaptado de los estados financieros de TISUR, 2018.



#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

La visión del área de Recursos Humanos según la norma de gestión es: “ser socios estratégicos de TISUR, mediante la gestión integral del talento humano, para atraer, desarrollar y retener colaboradores capaces de generar valor”. Asimismo, su misión es: “definir, estandarizar y optimizar todos los procesos de gestión humana, requeridos para mantener un buen clima laboral con integración, motivación y desarrollo del talento humano, para buscar una mayor productividad” (TISUR, 2019).

En la Figura 12 se muestra el organigrama de TISUR, el cual cuenta con una estructura horizontal, donde jerárquicamente el gerente general es la máxima autoridad, seguido de los gerentes de línea de cada una de las áreas de la organización.

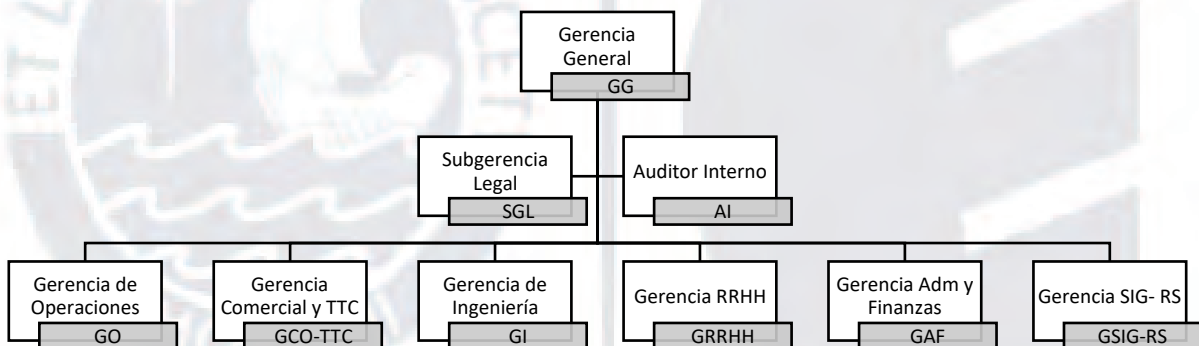


Figura 12. Organigrama Gerencial de TISUR. Adaptado de la Presentación de “Convención de Ejecutivos COE 2018”. Terminal Internacional del Sur. (TISUR, 2018).

Dentro de las principales funciones de la gerencia de Recursos Humanos se encuentran: (a) reclutamiento, selección y contratación del personal, (b) gestión de nóminas, (c) capacitación, (d) evaluación de desempeño y (e) evaluar el clima laboral.

TISUR cuenta con 685 empleados en planilla, así como con 120 empleados con modalidad intermitentes y, entre los últimos, podemos destacar a los movilizados de carga, tarjadoras, operadores de equipo motorizado y auxiliares operativos; los cuales en su mayoría son conformados por personas naturales del distrito de Mollendo, con un total de 375

colaboradores, seguido de colaboradores con residencia en la ciudad de Arequipa, con 151 colaboradores (ver Tabla 14).

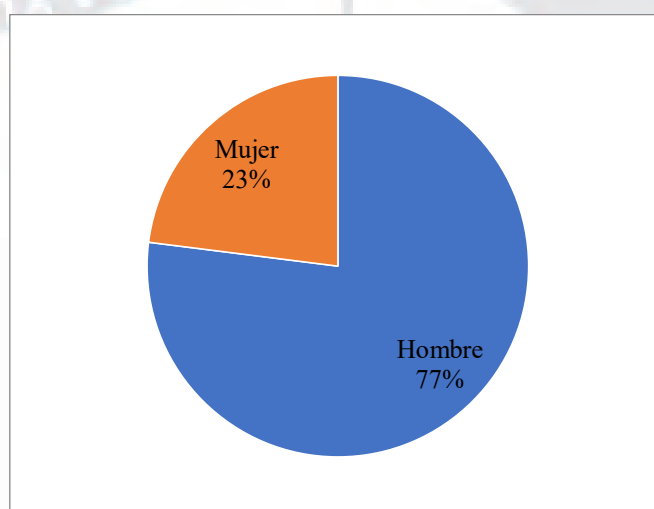
Tabla 14

*Empleabilidad Regional de TISUR 2018*

Lugar de Residencia	Cantidad	Participación %
Mollendo	375	54.74
Arequipa	151	22.04
Islay (Matarani)	121	17.66
Deán Valdivia	22	3.21
Otros (Lima)	10	1.46
Cocachacra	3	0.44
Punta de Bombón	2	0.29
Mejía	1	0.15
<b>Total</b>	<b>685</b>	<b>100</b>

*Nota.* Adaptado de la presentación de Gestión de desempeño 2018 de RRHH.

Un hito importante desde la gestión Recursos Humanos es la inclusión del personal femenino en el sector portuario; esta labor se viene realizando desde el año 2002, donde por primera vez se incluyó a personal femenino en las actividades portuarias operativas, lo que inicialmente permitió obtener buenos resultados en labores de tarja.



*Figura 13.* Fuerza Laboral por género. Adaptado de Presentación Gestión de desempeño RRHH 2018, TISUR.

En la actualidad, el personal femenino también se encuentra involucrado en otras actividades operativas, como controladoras de almacenes, operadoras de balanza y operadoras

de equipo motorizado; así también, hoy en día se encuentran presentes en roles de supervisión y jefaturas del área operativa. La totalidad del personal femenino en TISUR representa un 23% del total de la fuerza laboral (ver Figura 13).

Otro aspecto importante en esta área está relacionado con mejorar el clima laboral, que, si bien es una tarea transversal en la organización, la Gerencia de Recursos Humanos es quien lidera esta iniciativa y realiza la gestión y medición de este indicador.

Dentro de las mejoras asociadas al clima laboral, se encuentran: (a) la difusión de una política de puertas abiertas; (b) la mejora permanentemente del ambiente de trabajo; (c) los servicios de alimentación y transporte gratuito desde y hacia el puerto; (d) comités de mejora; (e) gerencia a la mano; (f) la contratación de seguros de vida y salud; (g) el desarrollo de una política de incentivos al desempeño y seguridad a través de la premiación del colaborador del mes y colaborador más seguro del mes, entre otros; (h) programa de incentivos para los hijos de los colaboradores “Beca TISUR”, “TISUR premia tu esfuerzo”, “Semillero TISUR”, Programa de vacaciones útiles; (i) sueldo 15, entre otros.

Por otro lado, tiene iniciativas para la retención del talento humano, tales como: (a) la inclusión de un presupuesto de capacitación, (b) el desarrollo de planes internos de capacitación, (c) programa de coaching para ejecutivos, (d) programa de mentoring, y (e) política de desarrollo y promoción interna. Todas estas iniciativas son de gran importancia ya que la educación del sector portuario en el país no es muy desarrollada, sobre todo para el personal de mandos medios hacia arriba, por lo que TISUR busca formar y retener al personal sobresaliente.

Finalmente, TISUR cuenta con un Plan de Gestión para los Colaboradores elaborado en el 2018 que contempla acciones/programas que buscan motivar al colaborador en su desempeño diario y promover su compromiso, y el de su familia, con la empresa.

Partiendo de los resultados de la Encuesta de Clima Laboral 2017, que muestra un 67.1% de aceptación interna en cuenta a la gestión para los colaboradores, sobre el 62.6% registrado en el periodo 2016, se propone continuar reforzando las dimensiones de menor puntuación a través de programas y actividades que integren al colaborador y su familia con la empresa (ver Tabla 15).

Tabla 15

*Factor de Gestión para Colaboradores TISUR 2017*

Factor	Dimensión	Puntaje %
Gestión para los Colaboradores	Equilibrio y Carga de trabajo	78.50
	Desarrollo profesional y Capacitación	67.90
	Reconocimiento e Incentivos	66.40
	Remuneración y Beneficios	55.70
Promedio		67.10

*Nota.* Adaptado de Presentación Gestión de desempeño RRHH 2018, TISUR.

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

El soporte de los sistemas de información está a cargo del área de sistemas, la misma que pertenece a la gerencia de administración y finanzas. Este departamento tiene como principales funciones: (a) alinear la visión de tecnologías de la información (TI) con la visión general del negocio, (b) desarrollo de software, (c) instalación y configuración de aplicaciones, (d) mantenimiento de hardware y software, (e) definir y promover estándares para TI, (f) fomentar canales de comunicación claros y eficientes con los usuarios de la organización, (g) controlar los recursos de TI (correo, dominio, bases de datos, *backups*, web, etc.) así como generar requerimientos de recursos nuevos, (g) desarrollar controles administrativos y de aplicación que permitan un uso seguro de las TI, (h) dar soporte a los usuarios de TI y proveerles información útil y oportuna según la soliciten, e (i) la administración de las comunicaciones móviles y fijas (TISUR, 2019).

TISUR posee al menos doce aplicaciones para dar soporte a sus operaciones, sin embargo, tiene tres aplicaciones *core* dentro las cuales está el sistema ANT'p con los módulos de almacenes, balanza y antepuerto, desde donde se manejan las operaciones portuarias; el sistema ANT'p – NTC, el cual maneja las operaciones portuarias y servicios que brindamos, donde se incluyen los módulos de tráfico, silos, contenedores y el módulo general del trabajador portuario (MGTP); y el tercer sistema *core* es el ANT'p – Comercial, en el cual se manejan las operaciones comerciales como lo son los servicios, tarifas y facturación.

Adicionalmente, el puerto cuenta con el sistema SAP para los módulos de: (a) back office, otorgando soporte en la gestión logística de control de stock mínimo de productos y contabilidad; y (b) mantenimiento, para realizar la gestión eficiente de la solicitud de repuestos y control de planes de mantenimiento preventivos y correctivos.

A pesar de tener varios sistemas de información que abarcan gran parte de los procesos de la organización, se encuentra pendiente la integración de los mismos, para que trabajen de forma dependiente y que el soporte de estos pueda aportar al seguimiento y cumplimiento de las metas de la organización.

En lo que se refiere al tema de las comunicaciones, TISUR tiene establecidos sus canales de comunicación formales y los no formales, sin embargo, la organización reconoce que a pesar de tener procedimientos escritos relacionados la comunicación muchas veces no fluye y ha generado varios servicios no conformes, sobre todo cuando hay varias áreas involucradas en una actividad o proyecto; lo cual genera retrasos e ineficiencias en el desarrollo de las actividades del terminal.

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

TISUR actualmente no tiene un área especializada en la investigación y desarrollo, sin embargo, cada gerencia debe presentar dentro de sus planes de acción, iniciativas de

desarrollo y/o tecnología, enfocado a la optimización de procesos, reducción de costos u operatividad.

Durante el 2019 se instaló el comité de innovación, tecnología y transformación digital, donde se reunió un equipo multidisciplinario para evaluar ideas nuevas y propuestas que puedan ayudar al negocio a dar el paso hacia la transformación digital. Al momento, se cuenta con tres proyectos en desarrollo producto de este comité, por lo que la organización viene realizando grandes esfuerzos para poder migrar hacia la mejora tecnológica. Los tres proyectos de mejora son: (a) APP Automatización de atención de camiones, (b) Plataforma virtual de capacitación, y (c) Junta de Operaciones Virtual y planificación inteligente de operaciones.

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

En la Matriz de Evaluación de Factores Internos se consideran las principales fortalezas y debilidades de la organización. Para TISUR se han considerado siete fortalezas, dentro las cuales resaltan el respaldo financiero del Grupo Romero, ya que este factor financiero facilita el desarrollo de nuevas inversiones para que la organización se pueda adaptar a las necesidades del mercado actual; asimismo, resalta la infraestructura especializada del terminal, que brinda la oportunidad a los clientes de obtener una atención eficiente según su tipo de mercadería, recalcando que, en referencia al sector minero, TISUR cuenta con el sistema de recepción, almacenamiento y embarque de minerales más moderno y eficiente del Perú. Por otro lado, se han identificado seis debilidades, dentro de las cuales se puede destacar la falta de planeamiento estratégico en tecnologías de información para las actividades administrativas y operativas, de gran importancia para agilizar la atención, eficiencia y comodidad para los usuarios del terminal (ver Tabla 16).

Luego de asignar los pesos a cada factor y calificarlos con el valor correspondiente, TISUR obtiene un puntaje ponderado de 2.76, ligeramente superior al promedio, lo cual se

sustenta en que la mayoría de las debilidades son calificadas como menores, pero muchas de las fortalezas únicamente logran ser menores, evidenciando la necesidad de diseñar estrategias que potencien las fortalezas de TISUR a la vez que se contrarrestan sus debilidades.

Tabla 16

*Matriz Evaluación de Factores Internos*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Puntaje
<b>Fortalezas</b>				
F1:	Respaldo financiero del Grupo Romero.	0.12	4	0.48
F2:	Ubicación geográfica cercana al polo de desarrollo de la macrorregión sur.	0.10	3	0.30
F3:	Eficiencia y productividad en operaciones de minerales y graneles limpios con infraestructura especializada.	0.10	4	0.40
F4:	Sistema Integrado de Gestión maduro (ISO 9001, 45001, 14001, 28001, BASC, PBIP).	0.07	4	0.28
F5:	Gestión de relacionamiento con la comunidad.	0.07	3	0.21
F6:	Capacidad para el crecimiento del puerto con áreas de respaldo.	0.07	3	0.21
F7:	Adaptabilidad a las necesidades del cliente.	0.07	3	0.21
Subtotal		0.60		2.09
<b>Debilidades</b>				
D1:	Operaciones con potencial impacto medioambiental, que podrían concluir en penalidades y/o paralizaciones de las operaciones.	0.10	2	0.2
D3:	Falta de planeamiento estratégico en tecnologías de información para las actividades administrativas y operativas.	0.08	1	0.08
D2:	Antigüedad de maquinaria y equipos de manipuleo y transporte de mercadería.	0.06	2	0.12
D4:	Dificultad para atraer a proveedores de calidad por la ubicación geográfica.	0.05	2	0.1
D5:	Dificultad para atraer y retener personal en mandos medios y alta rotación de personal especializado.	0.05	1	0.05
D6:	Concentración de clientes en el sector minero.	0.06	2	0.12
Subtotal		0.40		0.67
Total		1.00		2.76

*Nota.* 1= debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, y 4 = fortaleza mayor. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)”, por D’Alessio, 2015.

### 4.3. Conclusiones

TISUR cuenta con personal capacitado y con experiencia en el rubro portuario, sin embargo, la oferta de capacitación y especialización en la industria en el país es limitada, por



lo cual la captación de nuevos talentos podría llegar a ser un desafío. Asimismo, es de gran relevancia para TISUR gestionar y controlar los aspectos ambientales, de modo que se eviten impactos significativos derivados de sus operaciones que puedan debilitar su relación con la comunidad.

Por otro lado, como aspectos positivos cabe recalcar que la empresa cuenta con el respaldo financiero del Grupo Romero, lo cual le permite ser sostenible y tener una capacidad de inversión adecuada para crecer y desarrollarse de acuerdo a las necesidades de la región; asimismo, cuenta con importante infraestructura y superestructura que le permite una eficiente atención de las naves que arriban al terminal, así como un sistema de gestión maduro que muestra resultados de mejora continua en la organización. Finalmente, se identifica que, pese a que TISUR cuenta con diversos sistemas de información, las actividades y procesos que aún se realizan sin un respaldo tecnológico son significativos.

## Capítulo V: Intereses de Terminal Internacional del Sur y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1. Intereses de Terminal Internacional del Sur

De acuerdo a los componentes considerados en la visión, se definió a dónde desea llegar TISUR hacia el 2024, identificando los siguientes intereses:

- a) Incrementar la participación en el mercado nacional en las líneas de carga de gráneles sólidos y contenedores, y la participación en el mercado boliviano en todas las líneas de carga movilizadas, implementando estrategias de marketing innovadoras, eficiencia en los servicios y tarifas competitivas.
- b) Incrementar la productividad total y efectiva de atención de naves, así como la productividad total de atención de carga, a través de un programa de inversión en infraestructura y desarrollo continuo en innovación y tecnología.
- c) Incrementar la rentabilidad de la organización a través del control de gastos y costos operativos.
- d) Atraer y retener a personal de alto potencial con experiencia en el rubro portuario a través de programas de atracción y retención de talento humano, mejora continua del clima laboral y capacitación continua.
- e) Asegurar la sostenibilidad del negocio mediante el buen uso de las prácticas socioambientales y de seguridad sin afectar el área de influencia, así como a los stakeholders.

### 5.2. Potencial de Terminal Internacional del Sur

Para conocer el potencial de desarrollo que tiene TISUR y poder generar una ventaja competitiva, se han considerado los siguientes indicadores:

**Demográfico.** TISUR se encuentra en el Puerto de Matarani, distrito de Islay, en la ciudad de Arequipa. La provincia de Islay tiene una población de 52,776 personas, mientras que el distrito de Islay cuenta con una población de 6,812 personas (INEI, 2018). TISUR tiene la ventaja de contratar mano de obra no calificada en su misma zona de influencia,

facilitando el transporte a los trabajadores que se encuentran tanto en el distrito como en la provincia de Islay. Por otro lado, la mayor parte de trabajadores que forman parte de la mano de obra calificada y diversas áreas administrativas provienen principalmente de la ciudad de Arequipa.

**Geográfico.** TISUR cuenta con una ubicación estratégica en la costa oeste de América del Sur, donde la carga depositada por los buques llega a través de una moderna carretera, la cual es idónea para el tránsito de vehículos de carga pesada. Esta carretera es una vía rápida y segura, y permite la unión por el este con Brasil y por el sur con Bolivia. Una ventaja que se tiene también es el transporte por el ferrocarril, el cual tiene un adecuado servicio de carga que llega hasta Puno, Arequipa, Cusco y las fronteras con Brasil y Bolivia.

**Económico.** El crecimiento económico del Perú medido en términos de PBI durante los últimos años ha atraído a diversos inversionistas extranjeros. El crecimiento de los diferentes sectores económicos y en especial el sector minería ha sido un factor importante para el crecimiento de TISUR, puesto que la mayor parte de la carga movilizada proviene de este sector y se ejecuta a través de los servicios de recepción, almacenamiento y embarque de concentrado de mineral de las principales compañías mineras del sur del país, tales como Minera Cerro Verde, Las Bambas, Antapaccay, Hudbay, entre otras.

**Histórico-psicológico-sociológico.** TISUR está comprometido con el desarrollo de la comunidad dentro de su área de influencia, por lo que comparte y respeta las características y costumbres de la región. Asimismo, las acciones realizadas en TISUR están enfocadas en mejorar la relación con sus *stakeholders*, de modo que se logre un crecimiento y desarrollo sostenible. Los diversos programas de responsabilidad social con los que cuenta TISUR, han permitido fortalecer la imagen de la empresa en la provincia de Islay desarrollando un fuerte lazo de compromiso con la población.

**Tecnológico.** El factor tecnología se posiciona como el principal potencial de TISUR, ya que el puerto cuenta con tecnología avanzada para brindar sus servicios, contando con el sistema de recepción, almacenamiento y embarque de minerales más moderno del Perú. Por otro lado, TISUR cuenta con una flota de grúas especializadas para la carga de contenedores, así como con almacenes de gran capacidad para la recepción de la carga de todo tipo de material. Actualmente TISUR cuenta con una infraestructura portuaria de alta tecnología que se rige bajo altos estándares medioambientales y operativos, los cuales pueden atender un total de cuatro millones de toneladas de minerales anuales, a través de un moderno sistema de embarque (TISUR, 2019).

**Administrativo.** La concesión y administración del puerto de Matarani fue otorgada a TISUR, que forma parte del Grupo Empresarial Romero y cuenta con personal altamente capacitado con experiencia en el sector portuario, lo que le permite administrar eficientemente sus recursos desarrollando una mejora continua en la eficiencia de sus procesos.

### **5.3. Principios Cardinales de Terminal Internacional del Sur**

Los principios cardinales permiten analizar los intereses organizacionales de los aliados, competidores y de la empresa, los cuales al ser definidos ayudarán a identificar cuáles son las amenazas y las diferentes oportunidades que podrían presentarse para TISUR (D'Alessio, 2015).

**Influencia de terceras partes.** Ninguna interacción entre dos partes es puramente bilateral, existen diversos factores que influyen en el desarrollo de acuerdos o alianzas (D'Alessio, 2015). En el caso de TISUR, la empresa está directamente relacionada con el sector minero debido a que estos clientes son los principales usuarios de los servicios del terminal. Así también, está la gestión del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, a través de la Autoridad Portuaria Nacional, que se encarga del desarrollo, gestión y legislación

de los terminales portuarios del país, siendo los cambios en su regulación un factor determinante para las actividades de TISUR. Por otro lado, serán de considerable importancia las relaciones diplomáticas con el gobierno boliviano para impulsar el crecimiento de la participación de TISUR en dicho mercado.

***Lazos pasados y presentes.*** El puerto de Matarani era administrado por la Empresa Nacional de Puertos (ENAPU) antes de ser concesionado a TISUR en 1999; a partir de este punto se pudo ver una evolución tanto en la productividad, infraestructura y volumen de carga movilizada. Sin embargo, al ser el primer puerto concesionado posee una particularidad en su contrato con el Estado, siendo el mismo de multi operador, mientras que los principales puertos concesionados a nivel nacional tienen la característica de ser mono operadores, lo cual implica que tenga la exclusividad de operación y no exista competencia de servicios, ofreciéndole a las empresas que tienen este tipo de concesión un control total de su proceso operativo.

***Contrabalance de intereses.*** TISUR a nivel nacional, tiene un programa de responsabilidad social sólido destacándose ante su competencia directa, donde participa activamente del desarrollo de la comunidad de Islay, ofreciendo colegios, cuidado de las playas y becas para jóvenes de la población, lo que hace que tenga una buena relación con su zona de influencia. Asimismo, TISUR comparte con el Puerto de Ilo el interés de atraer el mercado de la carga en tránsito boliviana para que esta sea movilizadora por el territorio peruano, por lo que será importante desarrollar infraestructura e impulsar la simplificación de procesos con la aduana peruana para poder agilizar los trámites de ingreso y salida de carga boliviana.

***Conservación de los enemigos.*** No es recomendable ganar ni perder enemigos ya que de este modo se incentiva la competitividad en la industria que finalmente favorece a todos los integrantes del sector. Para el caso de TISUR se considera actualmente como

competidores directos al Puerto de Ilo, que por su ubicación geográfica también es una alternativa para atender las necesidades de la macrorregión sur, así como el Terminal Puerto Arica, el cual se disputa con TISUR el manipuleo de la carga en tránsito de Bolivia.

#### **5.4. Matriz de Intereses de Terminal Internacional del Sur (MIO)**

En la Tabla 17 se muestra la Matriz de Intereses Organizacionales de TISUR, en la cual se presentan los cinco principales intereses que la organización intenta alcanzar, de los cuales se derivarán los objetivos a largo plazo. Dentro de los principales grupos de interés se encuentran los accionistas, colaboradores, proveedores y las comunidades de la zona de influencia, así como también se tiene a las principales entidades reguladoras como la APN, Aduanas, entre otros.

En lo que se refiere al incremento de participación de mercado de carga nacional y boliviana, tanto el Puerto de Ilo como el TPA tendrán intereses opuestos ya que son competidores de TISUR, y este incremento podría afectar directamente su demanda e ingresos futuros. Por el contrario, los exportadores e importadores nacionales y bolivianos se verán beneficiados ya que podrán acceder a servicios y tarifas más competitivas debido al incremento de oferta de los servicios portuarios.

Finalmente, las comunidades de la zona de influencia, las municipalidades y los colaboradores tienen intereses comunes en relación con la mejora de la rentabilidad, sostenibilidad y demanda de mano obra para el sector.

Tabla 17

*Matriz de Intereses Organizacionales de TISUR*

	Intensidad de Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar la participación de mercado en las líneas de carga de gráneles sólidos y contenedores para el mercado nacional y todas las líneas de carga movilizadas para el mercado boliviano.	TPA (2) Chile (2) APN (1) MINCETUR (1) Puerto de Ilo (2) Accionistas (1)	Bolivia (1) Importadores y Exportadores (1) Colaboradores (1) Proveedores (1) Brasil (2) Aduanas Perú (1) Municipalidad Provincial de Islay (1)	OSITRAN (1) Comunidad de la Provincia de Islay (1)
2. Incrementar la productividad total y efectiva de atención de naves, así como la productividad total de atención de carga.	Importadores y Exportadores (1) APN (1) Accionistas (1)	Bolivia (1) Chile (2) TPA (2) Puerto de Ilo (2) Colaboradores (1) Proveedores (1)	Comunidad de Islay (1) Provincia de Islay (1)
3. Incrementar la rentabilidad de la organización.	Colaboradores (1) Accionistas (1) SUNAT (1)	Importadores y Exportadores (1) Municipalidad de Islay (1)	Comunidad de Islay (1) Puerto de Ilo (2) TPA (2)
4. Atraer y retener a personal de alto potencial con experiencia en el rubro portuario.	Colaboradores (1) Comunidad Arequipeña (1) Comunidad de Islay (1) Colaboradores (1)	Universidades e institutos (1) Importadores y Exportadores (1) TPA (2) Puerto de Ilo (2)	APN (1) Municipalidad de Islay (1)
5. Asegurar la sostenibilidad del negocio.	Comunidad Arequipeña (1) Accionistas (1) Municipalidad de Islay (1) APN (1)	Importadores y Exportadores (1) Puerto de Ilo (2)	TPA (2)

*Nota.* Intereses comunes (1), intereses opuestos (2). Adaptado de *El proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

## 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) para el Terminal Internacional del Sur son los siguientes:

**OLP 1:** Al año 2024, alcanzar un EBITDA de US\$ 90'507,233. Al cierre del año 2018 se alcanzó un EBITDA de US\$ 78'222,761. Durante los últimos tres años el EBITDA promedio fue US\$ 74'497,031, según estados financieros auditados de la empresa.



**OLP 2:** Al año 2024, incrementar los ingresos por ventas, sin considerar las ventas generadas por el amarradero F, a US\$ 60'200,000. Al cierre del año 2018 se alcanzó US\$42'215,000; según el informe anual del área comercial del mismo año.

**OLP 3:** Al año 2024, alcanzar una productividad efectiva de atención de naves de 1,250 TM/hora y una productividad total de atención de carga de 26.5 TM/horas. Los indicadores al año 2018 fueron de 1,174.70 TM/hora y de 20.83 TM/hora respectivamente, según el informe anual del área de operaciones del mismo año.

**OLP 4:** Al año 2024, alcanzar un indicador de aceptación de clima laboral del 83%. En el año 2018 se alcanzó un indicador de 68% de aceptación, según encuesta anual de clima laboral del mismo año.

**OLP 5:** Al año 2024, alcanzar un índice de total aceptación del 65% en la zona de influencia de TISUR, ubicada en la provincia de Islay. En el año 2018 se alcanzó un índice de total aceptación de 49%, según Estudio de Imagen Corporativa en la Opinión de los Pobladores realizado en los distritos de Islay y Mollendo por Aurum Consultoría y Mercado.

Sobre el OLP 1, se plantea un crecimiento del EBITDA del 15,7% en un periodo de cinco años, pasando de US\$ 78'222,761 al cierre del 2018 hasta US\$ 90'507,233 al cierre del 2024, considerando que la ejecución del resto de objetivos de largo plazo impactará tanto en el crecimiento de las ventas como en el crecimiento de los márgenes. Según los estados financieros históricos de TISUR mostrados en la sección de contabilidad y finanzas del Capítulo IV, el margen EBITDA promedio de los años 2016, 2017 y 2018 alcanzó un ratio de 64.13%. Este margen, bastante competitivo para el sector, se explica porque los servicios de carga movilizada que ofrece TISUR se enfocan principalmente en movimiento de concentrado de mineral, el cual se realiza a través de sistemas automatizados que implican un menor costo operativo, a diferencia de otros puertos a nivel nacional que se especializan en el movimiento de carga de contenedores, servicios que requieren mayor mano de obra y que

incrementan significativamente el costo operativo. La proyección del EBITDA para el 2021 de US\$ 90'507,233 se determinó en función a diferentes criterios.

Tomando en cuenta que TISUR tiene más de 20 años en el mercado y que se trata de una empresa en etapa de madurez, se proyectó un crecimiento en ventas conservador de 1.5% para los años 2019, 2020 y 2021 considerando que no habría ningún proyecto minero importante en la zona sur del país que incremente la carga movilizada durante este periodo. El 2022 sería un año atípico en ventas para TISUR ya que cuenta con tres proyectos importantes en cartera con un volumen de carga movilizada que asciende el 1'000,000 TM adicionales, por lo que se consideró un crecimiento del 4,5% para este año y nuevamente un crecimiento conservador de 1.5% en adelante. Con esta información se proyectó un EBITDA de US\$ 90'507,233 al 2024, considerando el mismo margen de contribución y los mismos costos fijos del año 2018 y un incremento anual de los gastos administrativos del 1%.

## **5.6. Conclusiones**

Los cinco objetivos a largo plazo planteados están directamente relacionados con la teoría tridimensional de Hartmann aplicada a nivel organizacional. Se aprecia que TISUR tiene un alto potencial en cada una de sus dimensiones que permitirá alcanzar los diferentes objetivos relacionados al EBITDA, movimiento de carga boliviana, productividad, clima laboral y responsabilidad social. Finalmente, los objetivos planteados son específicos y medibles, ya que se establecieron indicadores claros para cada uno, y al mismo tiempo son alcanzables y retadores que consideran proyecciones basadas en cifras históricas y los proyectos planificados para el periodo del presente planeamiento estratégico.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se desarrolla el proceso estratégico del plan, iniciando con la matriz FODA, en la cual se proponen las distintas estrategias con base en los factores internos y externos previamente evaluados, para que con el uso de diferentes herramientas como la matriz PEYEA, BCG y Gran Estrategia se puedan ir segregando las estrategias, quedando las clasificadas como retenidas y de contingencia, las cuales mantendrán coherencia con los objetivos de largo plazo e intereses de la organización.

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

La Matriz FODA se presenta en la Tabla 18. En la misma se detallan las fortalezas y debilidades que tiene TISUR, las cuales se definieron en el Capítulo IV y se presentaron en la MEFI, asimismo, estas se contrastan con las oportunidades y amenazas que se identificaron en el Capítulo III, las cuales se desarrollaron en la MEFE. Del cruce de estos factores surgen las estrategias que se detallan en la matriz.

De la elaboración de la matriz FODA para TISUR resultaron 14 estrategias, las cuales se clasificarán en estrategias alternativas externas: (a) intensivas, (b) integración, (c) diversificación, (d) defensivas y estrategias internas, según lo establecido por D'Alessio (2015) (ver Tabla 19).

Tabla 18

## Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para TISUR

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1: Respaldo financiero del Grupo Romero.</p> <p>F2: Ubicación geográfica cercana al polo de desarrollo de la macrorregión sur.</p> <p>F3: Eficiencia y productividad en operaciones de minerales y graneles limpios con infraestructura especializada.</p> <p>F4: Sistema integrado de gestión maduro (ISO 9001, 45001, 14001, 28001, BASC, PBIP)</p> <p>F5: Gestión de relacionamiento con la comunidad.</p> <p>F6: Capacidad para el crecimiento del puerto con áreas de respaldo.</p> <p>F7: Adaptabilidad a las necesidades del cliente.</p>	<p>D1: Operaciones con potencial impacto medioambiental, que podrían concluir en penalidades y/o paralizaciones de las operaciones.</p> <p>D2: Falta de planeamiento estratégico en tecnologías de información para las actividades administrativas y operativas.</p> <p>D3: Antigüedad de maquinaria y equipos de manipuleo y transporte de mercadería.</p> <p>D4: Dificultad para atraer a proveedores de calidad por la ubicación geográfica.</p> <p>D5: Dificultad para atraer personal en mandos medios y alta rotación de personal especializado.</p> <p>D6: Concentración de clientes en el sector minero.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO: Explote</b>	<b>DO: Busque</b>
<p>O1: Proyectos mineros en cartera (Marcobre, Corani, Zafranal, ampliación Las Bambas).</p> <p>O2: Proyectos de inversión en cartera (Polo Petroquímico, Majes Siguan II).</p> <p>O3: Demanda de atención de exportaciones e importaciones de carga boliviana.</p> <p>O4: Creciente demanda interna de la macrorregión sur.</p> <p>O5: Contenedores de importación con destino hacia la zona sur que se descargan en Callao.</p> <p>O6: Mejoramiento de carreteras y vías férreas para el transporte de carga.</p> <p>O7: Beneficios arancelarios de los TLC firmados con China, Japón y UE.</p>	<p>E1: Desarrollar nuevas unidades de negocio para los sectores retail, minero e industrial (fertilizantes) (F1, F6, F7, O4, O5).</p> <p>E2: Incrementar la participación de mercado en el sector minero a través de la eficiencia operativa y desarrollo de infraestructura (F1, F3, F4, F6, O3, O4)</p> <p>E3: Desarrollar infraestructura portuaria para brindar nuevos servicios enfocados en los proyectos de inversión en cartera (F1, F2, F6, F7, O2)</p> <p>E4: Penetrar el mercado boliviano y mercado de contenedores de importación con destino hacia la zona sur que se descargan en Callao (F1, F2, F6, F7, O3, O5)</p>	<p>E7: Implementar los mejores controles medioambientales en la carga movilizada de graneles sólidos a través de un benchmarking funcional (D1, O1, O2)</p> <p>E8: Desarrollar una reingeniería de procesos operativos que permita que los mismos estén mejor conectados, automatizados y sean más ágiles (D2, O3, O4, O5).</p> <p>E9: Asegurar la continuidad y eficiencia de las operaciones por medio de la renovación y mantenimiento constantes de maquinaria y equipo (D3, O1, O2, O3, O4)</p> <p>E10: Integrarse verticalmente hacia atrás para realizar el servicio de transferencia de carga interna (D4, O3, O4)</p> <p>E11: Integrarse verticalmente hacia adelante para realizar la distribución de carga hasta los almacenes de los clientes (D6, O4)</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA: Confronte</b>	<b>DA: Evite</b>
<p>A1. Conflictos sociales que afecten a los clientes mineros y la zona de influencia.</p> <p>A2. Deterioro de la relación con la comunidad de la zona de influencia.</p> <p>A3. Impulso político para la modernización del puerto de Ilo.</p> <p>A4. Desarrollo de almacenes extraportuarios en la provincia de Islay.</p> <p>A5. Tendencia de las líneas navieras hacia la utilización de naves de mayor tamaño.</p> <p>A6. Excesiva burocracia para el desarrollo de nuevos proyectos dentro del puerto.</p> <p>A7. Rigidez en la legislación laboral peruana.</p>	<p>E5: Fortalecer la relación con la comunidad reestructurando el área de responsabilidad social y mejorando los programas sociales (F1, F5, A1, A2).</p> <p>E6: Desarrollar nuevos espacios de almacenamiento fuera del recinto portuario para competir con los almacenes extraportuarios (F1, F6, A4)</p>	<p>E12: Garantizar un ambiente laboral positivo a través de beneficios sociales y compensaciones que formen parte de la recompensa total de los colaboradores (D5, A7)</p> <p>E13: Impulsar el crecimiento de la provincia de Islay asegurando que las actividades del puerto no tengan impacto negativo en la zona de influencia (D1, A1, A2)</p> <p>E14: Digitalizar los procesos administrativos para agilizar los servicios portuarios (D2, A3)</p>

Tabla 19

*Clasificación de Estrategias*

<b>Estrategias</b>	<b>Clasificación</b>
E1: Desarrollar nuevas unidades de negocio para los sectores retail, minero e industrial (fertilizantes).	Intensiva. Desarrollo de productos.
E2: Incrementar la participación de mercado en el sector minero a través de la eficiencia operativa y desarrollo de infraestructura.	Intensiva. Penetración de mercado.
E3: Desarrollar infraestructura portuaria para brindar nuevos servicios enfocados en los proyectos de inversión en cartera.	Diversificación concéntrica.
E4: Penetrar el mercado boliviano y mercado de contenedores de importación con destino hacia la zona sur que se descargan en Callao.	Intensiva. Penetración de mercado.
E5: Fortalecer la relación con la comunidad reestructurando el área de responsabilidad social y mejorando los programas sociales.	Interna. Gerencia de procesos.
E6: Desarrollar nuevos espacios de almacenamiento fuera del recinto portuario para competir con los almacenes extraportuarios.	Intensiva. Desarrollo de productos.
E7: Implementar los mejores controles medioambientales en la carga movilizada de graneles sólidos a través de un benchmarking funcional.	Interna. Gerencia de procesos.
E8: Desarrollar una reingeniería de procesos operativos que permita que los mismos estén mejor conectados, automatizados y sean más ágiles.	Interna. Reingeniería de procesos.
E9: Asegurar la continuidad y eficiencia de las operaciones por medio de la renovación y mantenimiento constantes de maquinaria y equipo.	Interna. Mejoramiento continuo de los procesos.
E10: Integrarse verticalmente hacia atrás para realizar el servicio de transferencia de carga interna.	Integración vertical hacia atrás.
E11: Integrarse verticalmente hacia adelante para realizar la distribución de carga hasta los almacenes de los clientes.	Integración vertical hacia adelante.
E12: Garantizar un ambiente laboral positivo a través de beneficios sociales y compensaciones que formen parte de la recompensa total de los colaboradores.	Interna. Gerencia de procesos.
E13: Impulsar el crecimiento de la provincia de Islay asegurando que las actividades del puerto no tengan impacto negativo en la zona de influencia.	Interna. Gerencia de procesos.
E14: Digitalizar los procesos administrativos para agilizar los servicios portuarios.	Intensiva. Desarrollo de productos.

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

En la Tabla 20 se muestra la matriz PEYEA desarrollada para TISUR, donde se puede apreciar que la empresa tiene fortaleza financiera y que el sector presenta estabilidad, sin embargo, en lo que se refiere a ventaja competitiva, si bien esta es aceptable, existen oportunidades de mejora en este aspecto.

Tabla 20

## Matriz PEYEA de TISUR

		Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)								Valor	
Posición Estratégica Externa	1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4
	2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
	3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4
	4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
	5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	5
	6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
	7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	1
	8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
		Promedio =	3.50								
		Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)									
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
	2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
	3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
	4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4
	5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
	6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
	7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5
	8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
	9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
	Promedio =	4.78									
		Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)									
Posición Estratégica Interna	1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
	3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida	5
	4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	4
	9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	5
	Promedio =	4.22									
		Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)									
Posición Estratégica Interna	1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	2
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
	Promedio =	3.00									-3.00

En la Figura 14 se aprecia que la organización necesita adoptar una posición agresiva, por lo que se deben tener en cuenta las estrategias intensivas y de diversificación concéntrica, dentro de las cuales califican las siguientes: (a) desarrollar nuevas unidades de negocio para



los sectores retail, minero e industrial (fertilizantes); (b) incrementar la participación de mercado en el sector minero a través de la eficiencia operativa y desarrollo de infraestructura; (c) desarrollar infraestructura portuaria para brindar nuevos servicios enfocados en los proyectos de inversión en cartera; (d) penetrar el mercado boliviano y mercado de contenedores de importación con destino hacia la zona sur que se descargan en Callao; y (e) digitalizar los procesos administrativos para agilizar los servicios portuarios.

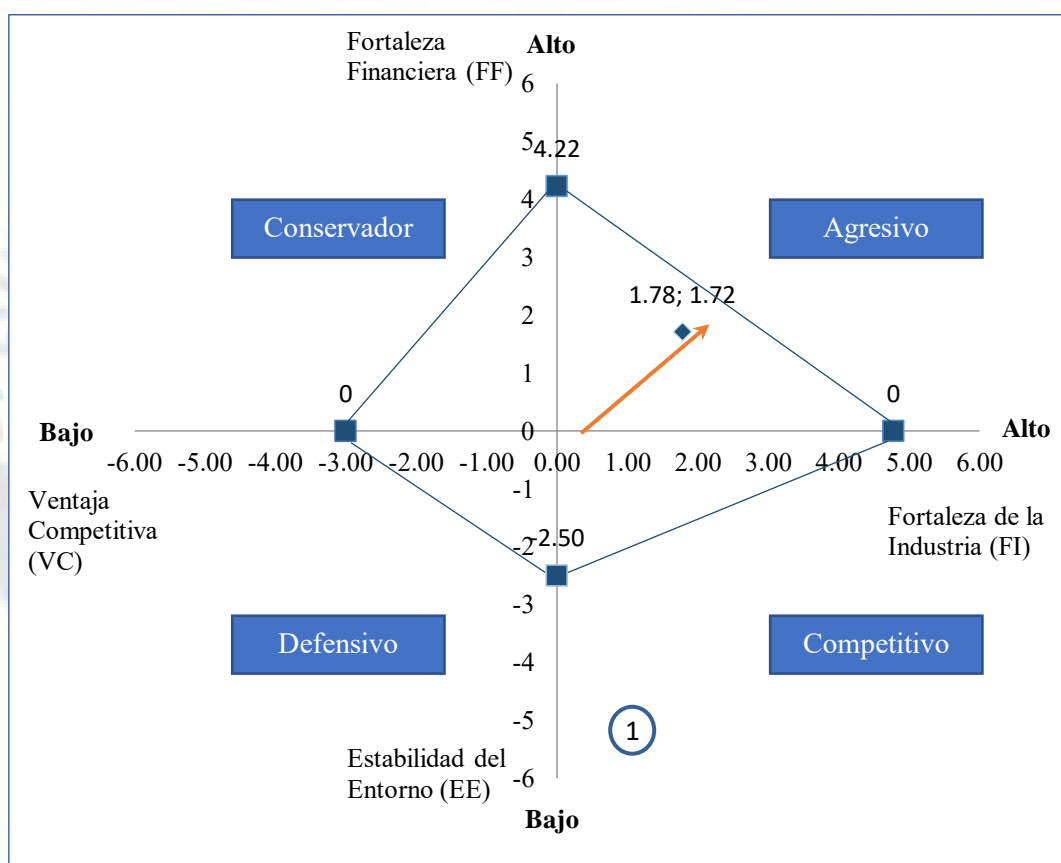


Figura 14. Matriz PEYEA de TISUR.

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group está diseñada para relacionar la participación de mercado y la generación de efectivo de cada una de las unidades de negocio que constituyen el portafolio de una empresa con la tasa de crecimiento de las ventas de la industria y su uso de efectivo. La matriz tiene como principal objetivo mostrar gráficamente las ventajas y posición competitiva de cada una de las unidades de negocio de la empresa, con la intención



de evaluar la estrategia global de la organización (D'Alessio, 2015). En la tabla 21 se aprecian las diferentes unidades de negocio de TISUR, las cuales se componen según el tipo de carga movilizada y están expresadas en toneladas métricas. Las cifras de la industria se tomaron de la Memoria Anual de la Autoridad Portuaria Nacional correspondiente al año 2018 (APN, 2018). Para las toneladas métricas indicadas por competidor se ha tomado el terminal marítimo a nivel nacional con mayor volumen de carga movilizada según el tipo de producto que maneja TISUR.

Tabla 21

*Matriz Boston Consulting Group para TISUR*

Cartera de productos	Total carga movilizada año 2018 (TISUR)	Participación por producto %	Total de carga movilizada por competidor a nivel nacional	Tasa de Crecimiento (%)	Participación relativa
1. Graneles Sólidos	6,275,135	87.46	5,623,551	66.79	1.116
2. Graneles Líquidos	186,032	2.59	2,702,002	-77.22	0.069
3. Contenedores	282,196	3.93	14,685,790	154.38	0.019
4. Carga Fraccionada	430,537	6.00	2,314,014	33.62	0.186
5. Carga Rodante	1,007	0.01	342,492	6.98	0.003
Total	7,174,907		25,667,849		

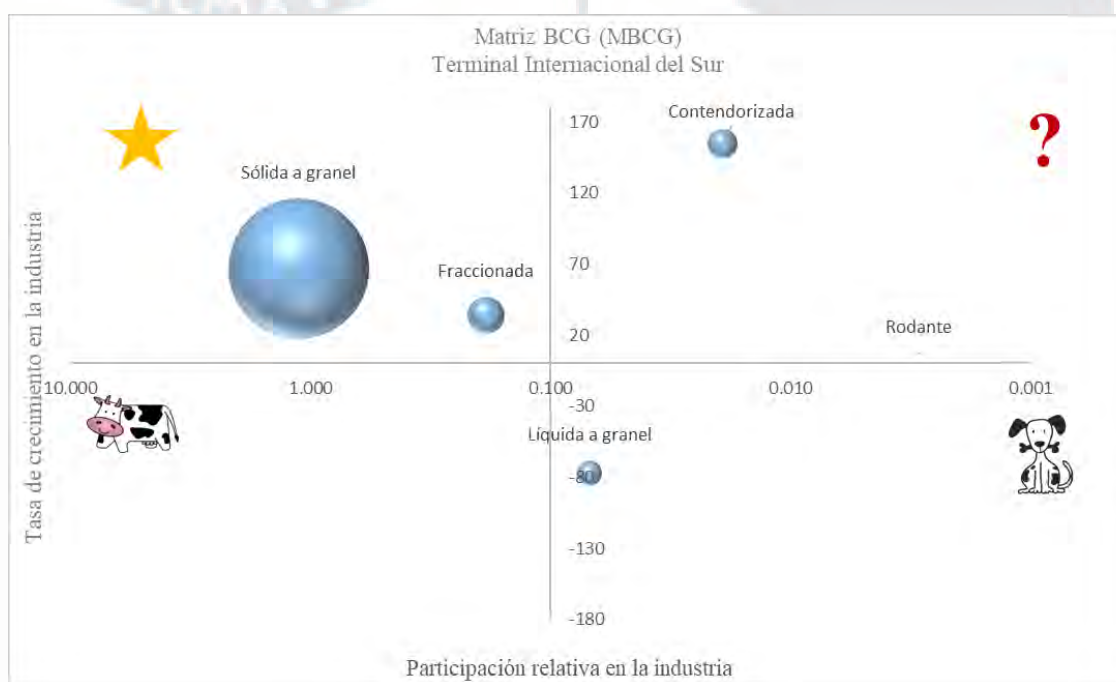


Figura 15. Matriz Boston Consulting Group de TISUR.

En la Figura 15 se muestran los dos ejes de la matriz Boston Consulting Group. El eje X corresponde a la posición de la participación relativa en la industria. Para el caso de TISUR se observa una participación alta en lo que se refiere a la carga sólida a granel y esto se da principalmente a la carga de concentrado de mineral que se moviliza a través del terminal, liderando el mercado en esta categoría, siendo así el mejor producto de la organización y que debido a que el mercado en este sector sigue creciendo, se considera un producto estrella conjuntamente con la carga fraccionada; sin embargo, esta última tiene una menor participación en el mercado. Por otro lado, se observan dos productos en el cuadrante interrogante, que corresponden a la carga rodante y la carga de contenedores, siendo que la última tiene mucho potencial de crecimiento, por lo cual TISUR deberá intentar obtener mayor participación en este mercado aplicando estrategias intensivas para que se convierta en un producto exitoso. Finalmente, se tiene a la carga líquida a granel, que se encuentra en la parte del cuadrante menos atractivo por su reducción en el mercado y la baja participación que representa este tonelaje dentro la organización; sin embargo, al ser TISUR un terminal de uso público multipropósito, no se puede eliminar ninguna categoría de producto, ya que el terminal portuario es un servicio esencial y público y TISUR debe prestar los servicios a todos los usuarios que así lo requieran.

#### **6.4. Matriz Interna Externa (MIE)**

Según los resultados de las matrices MEFE y MEFI se ha procedido a construir la Matriz Interna Externa, como se muestra en la Figura 16, donde los valores convergen en el cuadrante V. Siendo así, las estrategias a implementar bajo este resultado serán las siguientes: (a) penetración de mercado y (b) desarrollo de productos; que para el caso del plan estratégico de TISUR serán las estrategias siguientes:

E1: Desarrollar nuevas unidades de negocio para los sectores retail, minero e industrial (fertilizantes).

E2: Incrementar la participación de mercado en el sector minero a través de la eficiencia operativa y desarrollo de infraestructura.

E4: Penetrar el mercado boliviano y mercado de contenedores de importación con destino hacia la zona sur que se descargan en Callao.

E6: Desarrollar nuevos espacios de almacenamiento fuera del recinto portuario para competir con los almacenes extraportuarios.

E10: Integrarse verticalmente hacia atrás para realizar el servicio de transferencia de carga interna.

E11: Integrarse verticalmente hacia adelante para realizar la distribución de carga hasta los almacenes de los clientes.

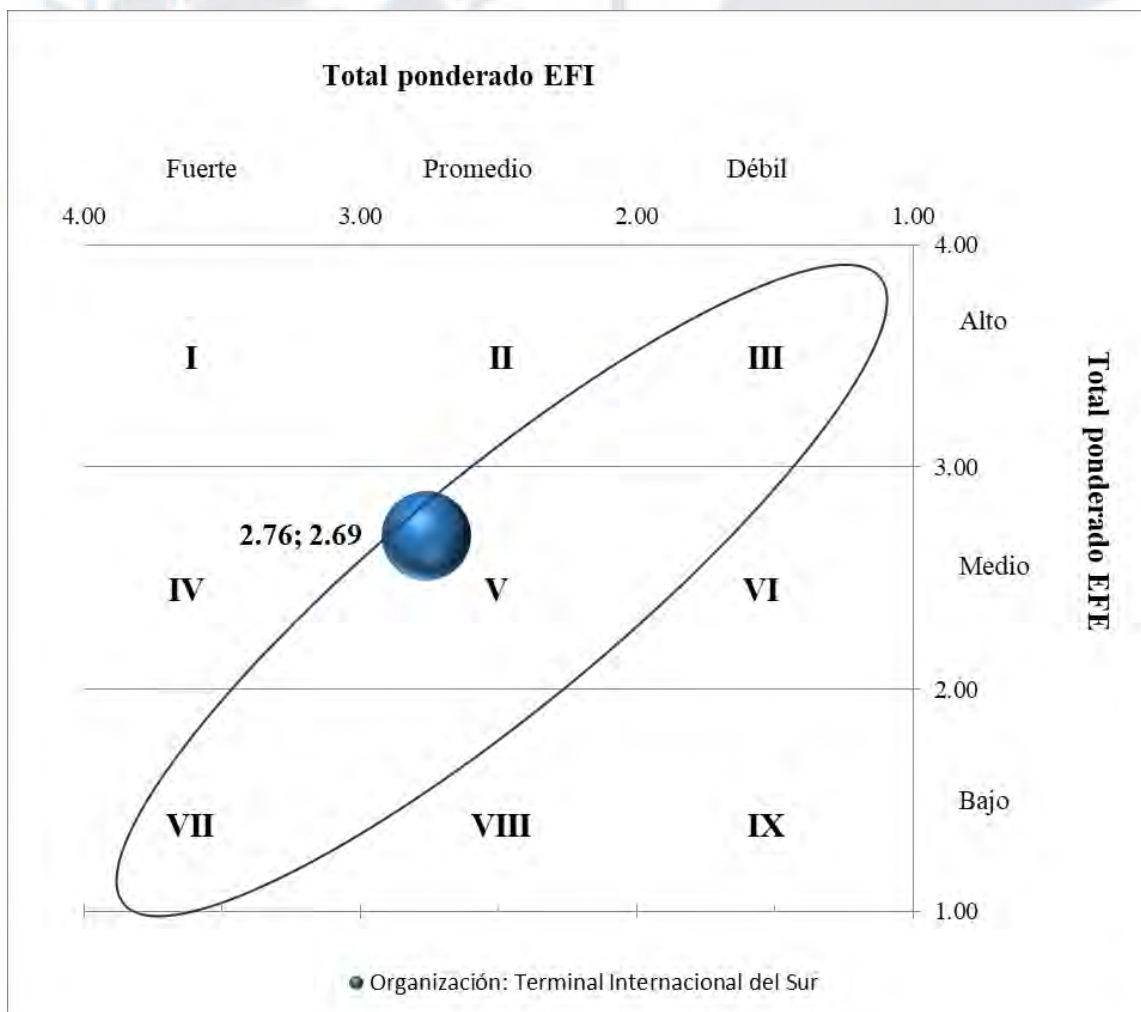


Figura 16. Matriz Interna Externa de TISUR.

## 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Las inversiones en el puerto de Matarani permiten que TISUR cuente con una fuerte posición competitiva en la industria. Asimismo, debido a las fuerzas políticas y económicas que influyen de manera continua en el sector, existe un rápido crecimiento del mercado, por lo cual TISUR resultaría ubicándose en el primer cuadrante de la matriz GE, donde se recomiendan como estrategias el desarrollo de mercados, la penetración de mercado, el desarrollo de productos, la integración horizontal y vertical, así como la diversificación concéntrica. En la Figura 17 se visualiza la Matriz Gran Estrategia para TISUR.

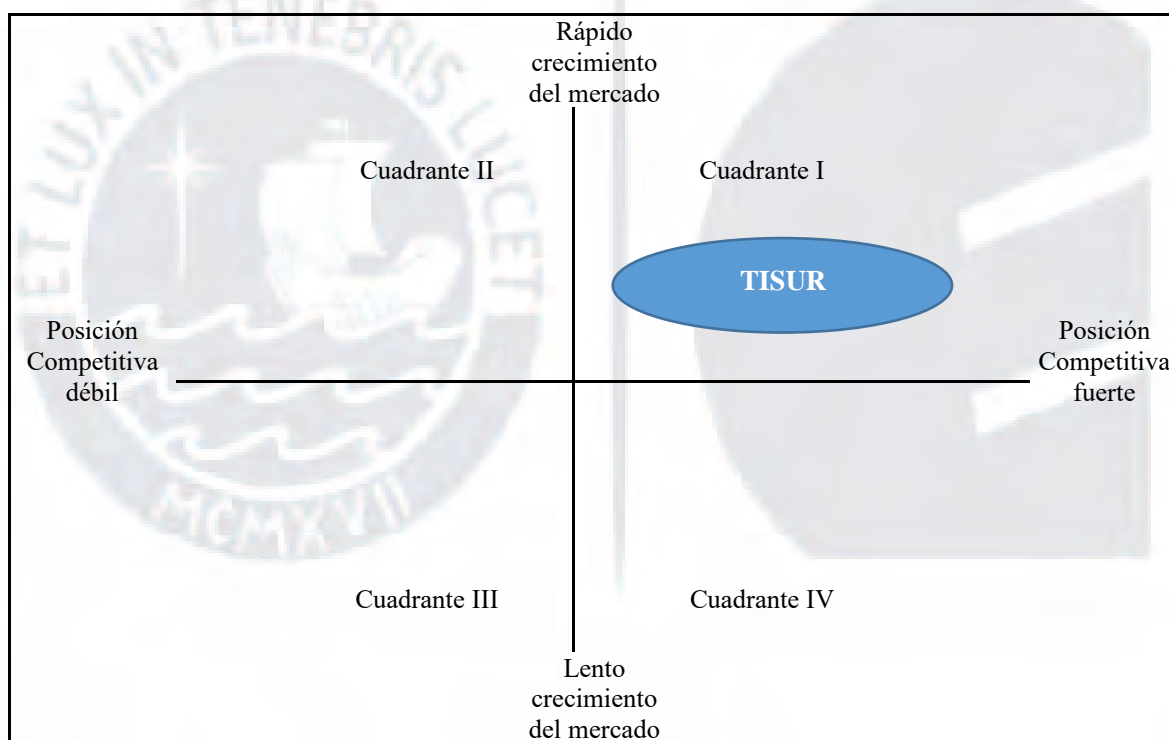


Figura 17. Matriz de la Gran Estrategia de TISUR.

Estas recomendaciones son consistentes con las siguientes estrategias planteadas en la matriz FODA:

E1: Desarrollar nuevas unidades de negocio para los sectores retail, minero e industrial (fertilizantes).

E2: Incrementar la participación de mercado en el sector minero a través de la eficiencia operativa y desarrollo de infraestructura.

E3: Desarrollar infraestructura portuaria para brindar nuevos servicios enfocados en los proyectos de inversión en cartera.

E4: Penetrar el mercado boliviano y mercado de contenedores de importación con destino hacia la zona sur que se descargan en Callao.

E6: Desarrollar nuevos espacios de almacenamiento fuera del recinto portuario para competir con los almacenes extraportuarios.

E10: Integrarse verticalmente hacia atrás para realizar el servicio de transferencia de carga interna.

E11: Integrarse verticalmente hacia adelante para realizar la distribución de carga hasta los almacenes de los clientes.

E14: Digitalizar los procesos administrativos para agilizar los servicios portuarios.

#### **6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

La Matriz de Decisión Estratégica elaborada permitirá identificar el número de repeticiones que tienen las estrategias planteadas con base en la Matriz Gran Estrategia, para proceder a seleccionar aquellas con mayor número de repeticiones, cuyo planteamiento se visualiza en la Tabla 22. Cabe mencionar que en la matriz Gran Estrategia se seleccionaron ocho estrategias: E1, E2, E3, E4, E6, E10, E11, E14.

De este modo, en la matriz de Decisión Estratégica se obtuvieron al menos tres repeticiones para cada estrategia de las mencionadas, por lo que todas serán consideradas en la siguiente matriz del proceso.

Tabla 22

*Matriz de Decisión Estratégica de TISUR*

Estrategias Específicas		Estrategias Alternativas	FODA	PEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
E1	Desarrollar nuevas unidades de negocio para los sectores retail, minero e industrial (fertilizantes). Incrementar la participación de mercado en el sector minero a través de la eficiencia operativa y desarrollo de infraestructura.	Intensiva. Desarrollo de productos.	x	x	x	x	x	5
E2	Desarrollar infraestructura portuaria para brindar nuevos servicios enfocados en los proyectos de inversión en cartera.	Intensiva. Penetración de mercado.	x	x	x	x	x	5
E3	Penetrar el mercado boliviano y mercado de contenedores de importación con destino hacia la zona sur que se descargan en Callao.	Diversificación concéntrica.	x	x			x	3
E4	Desarrollar nuevos espacios de almacenamiento fuera del recinto portuario para competir con los almacenes extraportuarios.	Intensiva. Penetración de mercado.	x	x	x	x	x	5
E6	Integrarse verticalmente hacia atrás para realizar el servicio de transferencia de carga interna.	Intensiva. Desarrollo de productos.	x	x	x	x	x	5
E10	Integrarse verticalmente hacia adelante para realizar la distribución de carga hasta los almacenes de los clientes.	Integración vertical hacia atrás.	x		x		x	3
E11	Digitalizar los procesos administrativos para agilizar los servicios portuarios.	Integración vertical hacia adelante.	x		x		x	3
E14		Intensiva. Desarrollo de productos.	x	x	x	x	x	5

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

Se utilizará la Matriz CPE para evaluar la importancia de las estrategias planteadas en comparación con los factores clave que fueron identificados tanto en el análisis externo como en el interno.

Como se observa en la Tabla 23, de las ocho estrategias afinadas por medio de la Matriz de Decisión Estratégica, seis cuentan con puntajes superiores a cinco. De este modo,

las estrategias seleccionadas en esta matriz son las siguientes: (a) desarrollar nuevas unidades de negocio para los sectores retail, minero e industrial (fertilizantes; (b) Incrementar la participación de mercado en el sector minero a través de la eficiencia operativa y desarrollo de infraestructura.; (c) desarrollar infraestructura portuaria para brindar nuevos servicios enfocados en los proyectos de inversión en cartera.; (d) Penetrar el mercado boliviano y mercado de contenedores de importación con destino hacia la zona sur que se descargan en Callao; (e) Desarrollar nuevos espacios de almacenamiento fuera del recinto portuario para competir con los almacenes extraportuarios y (f) Digitalizar los procesos administrativos para agilizar los servicios portuarios.





Tabla 23

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de TISUR

Factores críticos para el éxito	Peso	E1		E2		E3		E4		E6		E10		E11		E14	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>OPORTUNIDADES</b>																	
O1: Proyectos mineros en cartera (Marcobre, Corani, Zafranal, ampliación Las Bambas)	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	1	0.12	4	0.48
O2: Proyectos de inversión en cartera (Polo Petroquímico, Majes Siguan II)	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
O3: Demanda de atención de exportaciones e importaciones de carga boliviana	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24
O4: Creciente demanda interna de la Macro Región Sur	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
O5: Contenedores de importación con destino hacia la zona sur que se descargan en Callao	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28
O6: Mejoramiento de carreteras y vías férreas para el transporte de carga	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	4	0.24	1	0.06
O7: Beneficios arancelarios de los TLC firmados con China, Japón, UE	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08
<b>AMENAZAS</b>																	
A1: Conflictos sociales que afecten a los clientes mineros o a la zona de influencia	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
A2: Deterioro de la relación con la comunidad de la zona de influencia	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
A3: Impulso político para la modernización del puerto de Ilo	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28
A4: Desarrollo de almacenes extraportuarios en la provincia de Islay	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	1	0.07	2	0.14	4	0.28
A5: Tendencia de las líneas navieras hacia la utilización de naves de mayor tamaño	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
A6: Excesiva burocracia para el desarrollo de nuevos proyectos dentro del puerto	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
A7: Rigidez en la legislación laboral peruana	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
<b>FORTALEZAS</b>																	
F1: Respaldo financiero del Grupo Romero.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48
F2: Ubicación geográfica cercana al polo de desarrollo de la macrorregión sur.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
F3: Eficiencia y productividad en operaciones de minerales y graneles limpios con infraestructura especializada.	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40
F4: Sistema Integrado de Gestión maduro (ISO 9001, 45001, 14001, 28001, BASC, PBIP).	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21
F5: Gestión de relacionamiento con la comunidad.	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
F6: Capacidad para el crecimiento del puerto con áreas de respaldo.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	2	0.14	1	0.07
F7: Adaptabilidad a las necesidades del cliente.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28
<b>DEBILIDADES</b>																	
D1: Operaciones con potencial impacto medioambiental, que podrían concluir en penalidades y/o paralizaciones de las operaciones.	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
D2: Falta de planeamiento estratégico en tecnologías de información para las actividades administrativas y operativas.	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32
D3: Antigüedad de maquinaria y equipos de manipuleo y transporte de mercadería.	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06
D4: Dificultad para atraer a proveedores de calidad por la ubicación geográfica.	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05
D5: Dificultad para atraer personal en mandos medios y alta rotación de personal especializado.	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
D6: Concentración de clientes en el sector minero.	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.12
Totales	2.00		5.73		5.08		6.12		5.41		5.15		4.1		3.83		5.19

Nota: Puntaje de atractividad: 4. Muy atractivo 3. Atractivo 2. Algo atractivo 1. Sin atractivo.

## 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

En esta matriz se analiza la viabilidad de las seis estrategias que se tienen retenidas hasta el momento. La Matriz de Rumelt se desarrolla mediante la evaluación de cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad y (d) ventaja. En la Tabla 24 se observa que todas las estrategias cumplen con los criterios mencionados y por ende se aceptan.

*Tabla 24*

*Matriz de Rumelt (MR) de TISUR*

Estrategias específicas retenidas	Matriz				Se acepta
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
E1 Desarrollar nuevas unidades de negocio para los sectores retail, minero e industrial (fertilizantes).	Si	Si	Si	Si	Si
E2 Incrementar la participación de mercado en el sector minero a través de la eficiencia operativa y desarrollo de infraestructura.	Si	Si	Si	Si	Si
E3 Desarrollar infraestructura portuaria para brindar nuevos servicios enfocados en los proyectos de inversión en cartera.	Si	Si	Si	Si	Si
E4 Penetrar el mercado boliviano y mercado de contenedores de importación con destino hacia la zona sur que se descargan en Callao.	Si	Si	Si	Si	Si
E6 Desarrollar nuevos espacios de almacenamiento fuera del recinto portuario para competir con los almacenes extraportuarios.	Si	Si	Si	Si	Si
E14 Digitalizar los procesos administrativos para agilizar los servicios portuarios.	Si	Si	Si	Si	Si

## 6.9. Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética realiza una evaluación de las estrategias bajo criterios éticos. En la Tabla 25 se observa que ninguna de las estrategias evaluadas se calificó como injusta, perjudicial, o que viole algún derecho, por lo que las estrategias se aceptan bajo todos los sentidos.

Tabla 25

## Matriz de Ética de TISUR

Estrategias / Impacto	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho de la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
E1 Desarrollar nuevas unidades de negocio para los sectores retail, minero e industrial (fertilizantes).	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Si
E2 Incrementar la participación de mercado en el sector minero a través de la eficiencia operativa y desarrollo de infraestructura.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Si
E3 Desarrollar infraestructura portuaria para brindar nuevos servicios enfocados en los proyectos de inversión en cartera.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Si
E4 Penetrar el mercado boliviano y mercado de contenedores de importación con destino hacia la zona sur que se descargan en Callao.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Si
E6 Desarrollar nuevos espacios de almacenamiento fuera del recinto portuario para competir con los almacenes extraportuarios.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Si
E14 Digitalizar los procesos administrativos para agilizar los servicios portuarios.	N	N	P	N	P	N	N	N	N	E	N	Si

*Nota.* Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; Justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; Utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)”, por D’Alessio, 2015.

## 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Durante este capítulo se han evaluado todas las estrategias que se plantearon en la matriz FODA, de las cuales, al finalizar el proceso, se obtuvieron seis estrategias retenidas. Asimismo, se consideró retener cuatro estrategias internas adicionales, debido a su estrecha relación con los intereses y objetivos a largo plazo de TISUR. De este modo, se obtiene un total de diez estrategias retenidas y seis de contingencia, como se detalla en la Tabla 26.

Tabla 26

### *Matriz de Estrategias Retenidas y Contingencia (MERC)*

Estrategias específicas retenidas	
E1	Desarrollar nuevas unidades de negocio para los sectores retail, minero e industrial (fertilizantes).
E2	Incrementar la participación de mercado en el sector minero a través de la eficiencia operativa y desarrollo de infraestructura.
E3	Desarrollar infraestructura portuaria para brindar nuevos servicios enfocados en los proyectos de inversión en cartera.
E4	Penetrar el mercado boliviano y mercado de contenedores de importación con destino hacia la zona sur que se descargan en Callao.
E5	Fortalecer la relación con la comunidad reestructurando el área de responsabilidad social y mejorando los programas sociales.
E6	Desarrollar nuevos espacios de almacenamiento fuera del recinto portuario para competir con los almacenes extraportuarios.
E8	Desarrollar una reingeniería de procesos operativos que permita que los mismos estén mejor conectados, automatizados y sean más ágiles.
E12	Garantizar un ambiente laboral positivo a través de beneficios sociales y compensaciones que formen parte de la recompensa total de los colaboradores.
E13	Impulsar el crecimiento de la provincia de Islay asegurando que las actividades del puerto no tengan impacto negativo en la zona de influencia.
E14	Digitalizar los procesos administrativos para agilizar los servicios portuarios.
Estrategias de contingencia	
E7	Implementar los mejores controles medioambientales en la carga movilizada de graneles sólidos a través de un benchmarking funcional.
E9	Asegurar la continuidad y eficiencia de las operaciones por medio de la renovación y mantenimiento constantes de maquinaria y equipo.
E10	Integrarse verticalmente hacia atrás para realizar el servicio de transferencia de carga interna.
E11	Integrarse verticalmente hacia adelante para realizar la distribución de carga hasta los almacenes de los clientes.

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

La Tabla 27 muestra la Matriz de Estrategias versus los Objetivos de Largo Plazo, la cual permite verificar si las estrategias retenidas seleccionadas permitirán alcanzar cada uno

de los objetivos de largo plazo propuestos. Cabe resaltar que, si alguna de las estrategias no consigue concretar un objetivo de largo plazo, entonces se convertirá en una estrategia de contingencia.



Tabla 27

## Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Visión						
Para el año 2024, TISUR se posicionará como la mejor alternativa de servicios portuarios, almacenamiento e infraestructura para el comercio exterior de la región sur del Perú y Bolivia, aplicando una mejora continua de sus sistemas de gestión y contribuyendo mediante sus actividades en el Puerto de Matarani al desarrollo económico del sur del Perú						
Intereses	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	
1. Incrementar la participación de mercado en las líneas de carga de gráneles sólidos y contenedores para el mercado nacional y todas las líneas de carga movilizadas para el mercado boliviano.	OLP 1: Al año 2024, alcanzar un EBITDA de US\$ 90,507,233. Al cierre del año 2018 se alcanzó un EBITDA de US\$ 78'222,761. Durante los últimos tres años el EBITDA promedio fue US\$ 74'497,031, según estados financieros auditados de la empresa.	OLP 2: Al año 2024, incrementar los ingresos por ventas sin considerar las ventas generadas por el amarradero F, a US\$ 60'200,000. Al cierre del año 2018 se alcanzó US\$42'215,000; según el informe anual del área de comercial del mismo año.	OLP 3: Al año 2024, alcanzar una productividad efectiva de atención de naves de 1250 TM/Hora y una productividad total de atención de carga de 26.5 TM/Hora. Al año 2018 estos indicadores fueron de 1174.70 TM/Hora y de 20.83 TM/Hora respectivamente, según informe anual del área de operaciones del mismo año.	OLP 4: Al año 2024, alcanzar un indicador de aceptación de clima laboral del 83%. Al año 2018 se alcanzó un indicador del 68% de aceptación, según encuesta anual de clima laboral del mismo año.	OLP 5: Al año 2024, alcanzar un índice de total aceptación en la zona de influencia de TISUR del 65%. Al año 2018 se alcanzó un índice de total aceptación del 49%. según Estudio de Imagen Corporativa en la Opinión de los Pobladores en los distritos de Islay y Mollendo realizado por Aurum Consultoría y Mercado.	
2. Incrementar la productividad total y efectiva de atención de naves, así como la productividad total de atención de carga.						
3. Incrementar la rentabilidad de la organización.						
4. Atraer y retener a personal de alto potencial con experiencia en el rubro portuario.						
5. Asegurar la sostenibilidad del negocio.						
Estrategias						
E1: Desarrollar nuevas unidades de negocio para los sectores retail, minero e industrial (fertilizantes).	X					
E2: Incrementar la participación de mercado en el sector minero a través de la eficiencia operativa y desarrollo de infraestructura.	X	X				
E3: Desarrollar infraestructura portuaria para brindar nuevos servicios enfocados en los proyectos de inversión en cartera.	X					
E4: Penetrar el mercado boliviano y mercado de contenedores de importación con destino hacia la zona sur que se descargan en Callao.	X	X				
E5: Fortalecer la relación con la comunidad reestructurando el área de responsabilidad social y mejorando los programas sociales.				X		X
E6: Desarrollar nuevos espacios de almacenamiento fuera del recinto portuario para competir con los almacenes extraportuarios.	X					
E8: Desarrollar una reingeniería de procesos operativos que permita que los mismos estén mejor conectados, automatizados y sean más ágiles.	X			X		
E12: Garantizar un ambiente laboral positivo a través de beneficios sociales y compensaciones que formen parte de la recompensa total de los colaboradores.				X		
E13: Impulsar el crecimiento de la provincia de Islay asegurando que las actividades del puerto no tengan impacto negativo en la zona de influencia.						X
E14: Digitalizar los procesos administrativos para agilizar los servicios portuarios.	X	X	X	X		

## 6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

En la Tabla 28 se muestra la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de TISUR, la misma que tiene como vital objetivo mostrar las posibles reacciones de los principales competidores y sustitutos de la organización ante la implementación de cada una de las estrategias retenidas. Se sugiere realizar un análisis previo de la reacción de los competidores antes de la ejecución de dichas estrategias.

Tabla 28

*Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de TISUR*

Estrategias retenidas		Posibilidades de los competidores	Posibilidades de los sustitutos
		TPA	Almacenes Extraportuarios
E1	Desarrollar nuevas unidades de negocio para los sectores retail, minero e industrial (fertilizantes).	Diseñar nuevas unidades de negocio y/o imitar las nuevas unidades de TISUR	Diseñar nuevas unidades de negocio y/o imitar las nuevas unidades de TISUR
E2	Incrementar la participación de mercado en el sector minero a través de la eficiencia operativa y desarrollo de infraestructura.	Reacción Lenta	Sin presupuesto
E3	Desarrollar infraestructura portuaria para brindar nuevos servicios enfocados en los proyectos de inversión en cartera.	Bajo interés	Sin presupuesto
E4	Penetrar el mercado boliviano y mercado de contenedores de importación con destino hacia la zona sur que se descargan en Callao.	Mejorar tarifas y otros mejoradores para el mercado boliviano	Bajo interés
E5	Fortalecer la relación con la comunidad reestructurando el área de responsabilidad social y mejorando los programas sociales.	Bajo interés	Bajo interés
E6	Desarrollar nuevos espacios de almacenamiento fuera del recinto portuario para competir con los almacenes extraportuarios.	Bajo interés	Tarifas competitivas
E8	Desarrollar una reingeniería de procesos operativos que permita que los mismos estén mejor conectados, automatizados y sean más ágiles.	Mejorar sus procesos	Sin presupuesto
E12	Garantizar un ambiente laboral positivo a través de beneficios sociales y compensaciones que formen parte de la recompensa total de los colaboradores.	Bajo interés	Bajo interés
E13	Impulsar el crecimiento de la provincia de Islay asegurando que las actividades del puerto no tengan impacto negativo en la zona de influencia.	Bajo interés	Bajo interés
E14	Digitalizar los procesos administrativos para agilizar los servicios portuarios.	Imitar un programa similar	Bajo interés

## 6.13. Conclusiones

Después de realizar la matriz FODA de TISUR, se plantearon 14 estrategias del cruce de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; posteriormente estas fueron



evaluadas a través de las matrices del presente capítulo para finalmente considerar las siguientes diez estrategias retenidas que se encuentran ligadas adecuadamente a los objetivos de largo plazo de TISUR.

E1: Desarrollar nuevas unidades de negocio para los sectores retail, minero e industrial (fertilizantes).

E2: Incrementar la participación de mercado en el sector minero a través de la eficiencia operativa y desarrollo de infraestructura.

E3: Desarrollar infraestructura portuaria para brindar nuevos servicios enfocados en los proyectos de inversión en cartera.

E4: Penetrar el mercado boliviano y mercado de contenedores de importación con destino hacia la zona sur que se descargan en Callao.

E5: Fortalecer la relación con la comunidad reestructurando el área de responsabilidad social y mejorando los programas sociales.

E6: Desarrollar nuevos espacios de almacenamiento fuera del recinto portuario para competir con los almacenes extraportuarios.

E8: Desarrollar una reingeniería de procesos operativos que permita que los mismos estén mejor conectados, automatizados y sean más ágiles.

E12: Garantizar un ambiente laboral positivo a través de beneficios sociales y compensaciones que formen parte de la recompensa total de los colaboradores.

E13: Impulsar el crecimiento de la provincia de Islay asegurando que las actividades del puerto no tengan impacto negativo en la zona de influencia.

E14: Digitalizar los procesos administrativos para agilizar los servicios portuarios.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) se establecen con la finalidad de alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP) establecidos en el Capítulo V. A continuación, se detallarán los OLP con sus respectivos OCP:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Al año 2024, alcanzar un EBITDA de US\$ 90'507,233. Al cierre del año 2018 se alcanzó un EBITDA de US\$ 78'222,761. Durante los últimos tres años el EBITDA promedio fue US\$ 74'497,031, según estados financieros auditados de la empresa.

- Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP 1.1): Al año 2024, alcanzar ventas de US\$ 135,949,020 a razón de un incremento anual del 1,5% hasta el año 2021 y un incremento del 3,5% para el año 2022, retornando a un incremento del 1.5% a partir del año 2023. En el año 2018 se alcanzaron ventas de US\$ 120'761,801 según estados financieros auditados de la empresa.
- Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP 1.2): Al año 2024, prestar el servicio de blending de 2'300,000 TM de mineral, a un precio de venta de US\$ 2.5/TM, a razón de 380,000 TM anuales a partir del año 2020. En el año 2018 no se brindó el servicio de blending.
- Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP 1.3): Al año 2024, reducir los costos de tercerización de maquinaria y equipos en US\$ 2'500,000, a razón de US\$ 500,000 al año a partir del año 2019. En el 2018 se alcanzó a reducir los costos de tercerización de maquinaria y equipo en US\$ 150,000.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2): Al año 2024, incrementar los ingresos por ventas sin considerar las ventas generadas por el amarradero F, a US\$ 60'200,000. Al cierre del año

2018 se alcanzó US\$42'215,000; según el informe anual del área de comercial del mismo año.

- Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP 2.1): Al año 2024, incrementar las ventas por los servicios de carga en tránsito de Bolivia a US\$ 5'000,000, a razón de un incremento de US\$ 580,000 anuales. Al 2018 se alcanzaron ventas de US\$ 2'100,000 según informe anual del área de comercial del mismo año.
- Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP 2.2): Al año 2024 incrementar los ingresos por ventas de los servicios relacionados la carga de contenedores del mercado nacional a US\$12'000, 000, con un incremento anual en ventas de US\$1'100,000, considerando que al cierre del año 2018 se alcanzó ventas de 6'500,000 \$, según el informe anual del área de comercial del mismo año.
- Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP 2.3): Al año 2024, alcanzar un total de 55 clientes frecuentes de Bolivia, a razón de un incremento de cuatro clientes al año. En el 2018 se alcanzó un total de 37 clientes frecuentes, según el informe anual del área de comercial del mismo año.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3): Al año 2024, alcanzar una productividad efectiva de atención de naves de 1,250 TM/Hora y una productividad total de atención de carga de 23.8 TM/Hora. Al año 2018 estos indicadores fueron de 1,174.70 TM/Hora y de 20.83 TM/Hora respectivamente, según informe anual del área de operaciones del mismo año.

- Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP 3.1): Al año 2024, alcanzar una productividad efectiva de atención de naves de 1,250 TM/Hora, a razón de un incremento de 10 TM/Hora. En el 2018 se alcanzó un indicador de 1,174.70 TM/Hora, según el informe anual del área de operaciones del mismo año.
- Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP 3.2): Al año 2024, alcanzar una productividad total de atención de carga de 26 TM/Hora, a razón de un incremento de 1.0

TM/Hora. El 2018 se alcanzó un indicador de 20.83 TM/Hora, según el informe anual del área de operaciones del mismo año.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4): Al año 2024, alcanzar un indicador de aceptación de clima laboral del 83%. Al año 2018 se alcanzó un indicador del 68% de aceptación, según encuesta anual de clima laboral del mismo año.

- Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP 4.1) Establecer el programa “Mi desarrollo en TISUR” que permitirá el desarrollo de habilidades técnicas del personal operativo, a través de diferentes programas de certificación anual, que permita al colaborador alcanzar determinado número de horas capacitadas. Al año 2018 no existe ningún monitoreo sobre el número de horas capacitadas. Al año 2024 se deberá alcanzar un indicador de 110 horas de capacitación al año por colaborador, empezando el 2020 con 60 horas de capacitación al año, a razón de un incremento anual de 10 horas al año hasta el 2024.
- Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP 4.2) Implementar el programa “TISUR Grade” dirigido a todo el personal operativo, el cual permitirá acceder a una beca integral de estudios en cualquiera de las carreras técnicas del instituto SENATI, a través de un proceso de selección y medición de resultados. Al año 2018 no existe este beneficio. Al año 2024 la organización habrá otorgado un total de 50 becas integrales a razón de 10 becas anuales a partir del año 2020.
- Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP 4.3) Implementar el programa Sueldo Igualitario que permitirá alcanzar la equidad salarial entre hombres y mujeres en todas las áreas de la organización. Al año 2018 no existe ninguna revisión de equidad salarial. Al año 2024 se deberá corregir la estructura salarial en todas las áreas de la organización, a razón de una revisión de 40 mujeres en planillas desde el año 2020, hasta alcanzar una revisión de 150 mujeres en planillas al 2024.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5): Al año 2024, alcanzar un índice de total aceptación en la zona de influencia de TISUR del 65%. Al año 2018 se alcanzó un índice de total aceptación del 49%, según Estudio de Imagen Corporativa en la Opinión de los Pobladores en los Distritos de Islay y Mollendo realizado por Aurum Consultoría y Mercado.

- Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP 5.1) Al año 2024, alcanzar un incremento del 50% de la población que participa en las actividades de bienestar social, a razón de un incremento del 10% al año. En el 2018 se alcanzó una participación de 400 personas por actividad.
- Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP 5.2) Al año 2024, alcanzar un porcentaje de aceptación de programas de salud del 70%, a razón de un incremento del 2% de aceptación cada año. Al año 2018 se alcanzó un porcentaje de aceptación del 60% según encuestas realizadas por Aurum Consultoría y Mercado. Los programas de salud tendrán el objetivo de mejorar el sistema de salud de la provincia de Islay.
- Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP 5.3): Al año 2024, alcanzar un porcentaje contratación de personal de la provincia de Islay del 80%, a razón de un incremento del 1.6% anual. Al año 2018 se alcanzó una contratación de personal de la provincia de Islay del 72% según reporte del área de recursos humanos del mismo año.

## 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos asignados para los objetivos de corto plazo se han categorizado entre: (a) tecnológicos, (b) financieros, (c) humanos y (d) tangibles o físicos, como se observa en la Tabla 29. Destaca el uso de herramientas tecnológicas para lograr la digitalización del terminal, lo que decantará en la mejora de procesos y por ende en un incremento en la productividad de las operaciones. Así también, encontramos recursos asignados para la capacitación técnica del personal, con lo cual se conseguirá poder brindar un servicio dentro

de los estándares de calidad y operatividad que sean competitivos dentro del sector portuario. Por otro lado, es importante contar con la infraestructura y superestructura portuaria necesaria para poder adaptarse a las necesidades crecientes del mercado; y, finalmente, los recursos de infraestructura y financieros asignados serán vitales para incrementar el bienestar del personal, así como impulsar de manera conjunta el desarrollo de la comunidad que se encuentra en la zona de influencia del terminal.

Es importante que la gerencia de TISUR brinde los recursos necesarios para lograr los objetivos de corto y largo plazo y sea consciente que, de no asignarse los recursos adecuada y oportunamente, este accionar podría interferir con el logro de la visión que se ha fijado para TISUR en el Capítulo II; sin embargo, será necesario evaluar las inversiones de montos considerables y el periodo de recupero de las mismas, ya que se debe considerar que el periodo de concesión del terminal portuario a TISUR finalizaría en el año 2029, y si bien dicha concesión puede ser renovable por una vez, al no tener la seguridad de ello es un factor que se debe de tomar en cuenta.





Tabla 29

## Recursos asignados a los OCP de TISUR

OLP	OCP	Recursos
<p>OLP 1: Al año 2024, alcanzar un EBITDA de US\$ 90'507,233. Al cierre del año 2018 se alcanzó un EBITDA de US\$ 78'222,761. Durante los últimos tres años el EBITDA promedio fue US\$ 74'497,031, según estados financieros auditados de la empresa.</p>	<p>OCP 1.1: Al año 2024, alcanzar ventas de US\$ 135'949,020 a razón de un incremento anual del 1,5% hasta el año 2021 y un incremento del 3,5% para el año 2022, retornando a un incremento del 1.5% a partir del año 2023. En el año 2018 se alcanzaron ventas de US\$ 120'761,801 según estados financieros auditados de la empresa.</p>	<p>Físicos: Adquisición de una grúa móvil para contenedores y gráneles. Tolvas de descarga para gráneles sólidos. Ampliar las áreas de respaldo frente al muelle para zona de stacking de contenedores. Tecnológicos: Herramientas tecnológicas y softwares y plataformas tecnológicas para la digitalización y automatización de los procesos operativos (pesajes, registro e identificación de carga, planificación inteligente). Humanos: Capacitación del personal de operadores de grúa, torres absorbentes y equipo motorizado.</p>
	<p>OCP 1.2: Al año 2024, prestar el servicio de blending de 2'300,000 TM de mineral, a un precio de venta de US\$ 2.5/TM, a razón de 380,000 TM anuales a partir del año 2020. En el año 2018 no se brindó el servicio de blending.</p>	<p>Físico: Sistema de fajas para blending. Ampliar zonas de almacenamiento de carga de minerales. Tecnológicos: Herramientas tecnológicas y softwares y plataformas tecnológicas para la digitalización y automatización de los procesos operativos (pesajes, registro e identificación de carga, planificación inteligente). Humanos: Capacitación del personal de operadores de equipo motorizado.</p>
	<p>OCP 1.3: Al año 2024, reducir los costos de tercerización de maquinaria y equipos en US\$ 2'500,000, a razón de US\$ 500,000 al año a partir del año 2019. En el 2018 se alcanzó a reducir los costos de tercerización de maquinaria y equipo en US\$ 150,000.</p>	<p>Físicos: Realizar un mantenimiento mensual de toda nuestra maquinaria de tal forma que se pueda utilizar nuestros camiones, cargadores frontales con el fin de no tercerizar estos servicios.</p>
<p>OLP 2: Al año 2024, incrementar los ingresos por ventas sin considerar las ventas generadas por el amarradero F, a US\$ 60'200,000. Al cierre del año 2018 se alcanzó US\$42'215,000; según el informe anual del área de comercial del mismo año.</p>	<p>OCP 2.1: Al año 2024, incrementar las ventas por los servicios de carga en tránsito de Bolivia a US\$ 5'000,000, a razón de un incremento de US\$ 580,000 anuales. Al 2018 se alcanzaron ventas de US\$ 2'100,000 según informe anual del área de comercial del mismo año.</p>	<p>Físicos: Adquisición de una grúa móvil para contenedores y gráneles. Tolvas de descarga para gráneles sólidos. Ampliar las áreas de almacenes. Tecnológicos: Herramientas tecnológicas y softwares y plataformas tecnológicas para la digitalización y automatización de los procesos operativos (pesajes, registro e identificación de carga, planificación inteligente). Humanos: Capacitación del personal de operadores de grúa, Torres absorbentes, y equipo motorizado.</p>
	<p>OCP 2.2: Al año 2024 incrementar los ingresos por ventas de los servicios relacionados la carga de contenedores del mercado nacional a 12'000, 000 \$, con un incremento anual en ventas de 1'100,000 \$, considerando que al cierre del año 2018 se alcanzó ventas de 6'500,000 \$, según el informe anual del área de comercial del mismo año.</p>	<p>Físicos: Adquisición de una grúa móvil para contenedores y gráneles. Tolvas de descarga para gráneles sólidos. Ampliar las áreas de almacenes. Tecnológicos: Herramientas tecnológicas y softwares y plataformas tecnológicas para la digitalización y automatización de los procesos operativos (pesajes, registro e identificación de carga, planificación inteligente). Humanos: Capacitación del personal de operadores de grúa, y equipo motorizado.</p>
	<p>OCP 2.3: Al año 2024, alcanzar un total de 55 clientes frecuentes de Bolivia, a razón de un incremento de cuatro clientes al año. En el 2018 se alcanzó un total de 37 clientes frecuentes, según el informe anual del área de comercial del mismo año.</p>	<p>Físicos: Adquisición de una grúa móvil para contenedores y gráneles. Tolvas de descarga para gráneles sólidos. Ampliar las áreas de respaldo frente al muelle para zona de Stacking de contenedores. Tecnológicos: Herramientas tecnológicas y softwares y plataformas tecnológicas para la digitalización y automatización de los procesos operativos (pesajes, registro e identificación de carga, planificación inteligente). Humanos: Capacitación del personal de operadores de grúa, torres absorbentes y equipo motorizado.</p>
<p>OLP 3: Al año 2024, alcanzar una productividad efectiva de atención de naves de 1250 TM/Hora y una productividad total de atención de carga de 26.5 TM/Hora. Al año 2018 estos indicadores fueron de 1174.70 TM/Hora y de 20.83 TM/Hora respectivamente, según informe anual del área de operaciones del mismo año.</p>	<p>OCP 3.1: Al año 2024, alcanzar una productividad efectiva de atención de naves de 1250 TM/Hora, a razón de un incremento de 10 TM/Hora. En el 2018 se alcanzó un indicador de 1174.70 TM/Hora, según el informe anual del área de operaciones del mismo año.</p>	<p>Físicos: Adquisición de una grúa móvil para contenedores y gráneles. Tolvas de descarga para gráneles sólidos. Ampliar las áreas de respaldo frente al muelle para zona de Stacking de contenedores. Tecnológicos: Herramientas tecnológicas y softwares y plataformas tecnológicas para la digitalización y automatización de los procesos operativos (pesajes, registro e identificación de carga, planificación inteligente). Humanos: Capacitación del personal de operadores de grúa, Torres absorbentes, y equipo motorizado.</p>
	<p>OCP 3.2: Al año 2024, alcanzar una productividad total de atención de carga de 26 TM/Hora, a razón de un incremento de 1.0 TM/Hora. El 2018 se alcanzó un indicador de 20.83 TM/Hora, según el informe anual del área de operaciones del mismo año.</p>	<p>Físicos: Adquisición de una grúa móvil para contenedores y gráneles. Tolvas de descarga para gráneles sólidos. Ampliar las áreas de respaldo frente al muelle para zona de Stacking de contenedores. Tecnológicos: Herramientas tecnológicas y softwares y plataformas tecnológicas para la digitalización y automatización de los procesos operativos (pesajes, registro e identificación de carga, planificación inteligente). Humanos: Capacitación del personal de operadores de grúa, Torres absorbentes, y equipo motorizado.</p>
	<p>OCP 4.1: Establecer el programa "Mi desarrollo en TISUR" que permitirá el desarrollo de habilidades técnicas del personal operativo, a través de diferentes programas de certificación anual, que permita al colaborador alcanzar determinado número de horas capacitadas. Al año 2018 no existe ningún monitorio sobre el número de horas capacitadas. Al año 2024 se deberá alcanzar un indicador de 110 horas de capacitación al año por colaborador, empezando el 2020 con 60 horas de capacitación al año, a razón de un incremento anual de 10 horas al año hasta el 2024.</p>	<p>Humanos: Contratación de personal exclusivo para el área de Aprendizaje. Tecnológicos: Plataformas de capacitación que permitan controlar el número de horas capacitadas. Físicos: Implementar simuladores de operación en grúas y equipos.</p>
<p>OLP 4: Al año 2024, alcanzar un indicador de aceptación de clima laboral del 83%. Al año 2018 se alcanzó un indicador del 68% de aceptación, según encuesta anual de clima laboral del mismo año.</p>	<p>OCP 4.2: Implementar el programa "TISUR Grade" dirigido a todo el personal operativo, el cual permitirá acceder a una beca integral de estudios en cualquiera de las carreras técnicas del instituto SENATI, a través de un proceso de selección y medición de resultados. Al año 2018 no existe este beneficio. Al año 2024 la organización habrá otorgado un total de 50 becas integrales a razón de 10 becas anuales a partir del año 2020.</p>	<p>Humanos: Asignación de personal de RRHH a cargo exclusivo de este proyecto. Financieros: Asignación de un presupuesto anual para la corrección de remuneraciones que no cumplan con equidad.</p>
	<p>OCP 4.3: Implementar el programa Sueldo Igualitario que permitirá alcanzar la equidad salarial entre hombres y mujeres en todas las áreas de la organización. Al año 2018 no existe ninguna revisión de equidad salarial. Al año 2024 se deberá corregir la estructura salarial en todas las áreas de la organización, a razón de una revisión de 40 mujeres en planillas desde el año 2020, hasta alcanzar una revisión de 150 mujeres en planillas al 2024.</p>	<p>Humanos: Asignación de personal de RRHH a cargo exclusivo de este proyecto. Financieros: Asignación de un presupuesto anual para la corrección de remuneraciones que no cumplan con equidad.</p>
	<p>OCP 5.1: Al año 2024, alcanzar un incremento del 50% de la población que participa en las actividades de bienestar social, a razón de un incremento del 10% al año. En el 2018 se alcanzó una participación de 400 personas por actividad.</p>	<p>Financieros: Se requerirá la suma aproximada de USD \$ 300,000. Humanos: Personal especializado en los temas de las campañas, recurso humano especializado en la dirección de eventos.</p>
<p>OLP 5: Al año 2024, alcanzar un índice de total aceptación en la zona de influencia de TISUR del 65%. Al año 2018 se alcanzó un índice de total aceptación del 49%. según Estudio de Imagen Corporativa en la Opinión de los Pobladores en los distritos de Islay y Mollendo realizado por Aurum Consultoría y Mercado.</p>	<p>OCP 5.2: Al año 2024, alcanzar un porcentaje de aceptación de programas de salud del 70%, a razón de un incremento del 2% de aceptación cada año. Al año 2018 se alcanzó un porcentaje de aceptación del 60% según encuestas realizadas por Aurum Consultoría y Mercado. Los programas de salud tendrán el objetivo de mejorar el sistema de salud de la provincia de Islay.</p>	<p>Financieros: Se requerirá la suma aproximada de USD \$ 500,000. Humanos: Médicos especialistas y técnicos de salud, recurso humano especializado en infraestructura de centros de salud. Tecnológicos: Se requerirá de equipos especializados para los centros de salud y para las campañas de salud integral.</p>
	<p>OCP 5.3: Al año 2024, alcanzar un porcentaje contratación de personal de la provincia de Islay del 80%, a razón de un incremento del 1,6% anual. Al año 2018 se alcanzó una contratación de personal de la provincia de Islay del 72% según reporte del área de recursos humanos del mismo año.</p>	<p>Financieros: Se requerirá la suma aproximada de USD \$ 245,000. Humanos: Recurso humano especializado en selección de talentos, para el desarrollo de los programas de becas y pasantías. Tecnológicos: Se requerirá de una plataforma para la difusión y postulación de pobladores a las capacitaciones, becas y pasantías.</p>

### 7.3. Políticas de cada Estrategia

Según los valores y el código de ética propuestos en el Capítulo II para TISUR, se establecen las siguientes políticas, que serán los compromisos que debe de asumir la empresa y que están alineados con las estrategias retenidas, como se observa en la Tabla 30.

P1: Establecer una política salarial, basada en la meritocracia, equidad salarial y en el reconocimiento objetivo de las labores ejecutadas e igualdad de género para sus colaboradores, según su desempeño.

P2: Compromiso con el cumplimiento de la normativa legal vigente, asegurando así que sus actividades y procesos se encuentren dentro lo establecido por la ley y que no se trasgreden y se respeten los derechos de las partes interesadas.

P3: Estar al servicio de los clientes, contribuyendo con la comunidad y sociedad que nos rodea, preservando el medio ambiente y asegurando el bienestar y seguridad de nuestros usuarios y colaboradores en el desarrollo de las actividades del terminal.

P4: La empresa aplicará las mejores herramientas digitales y tecnológicas dentro de sus procesos de acuerdo a su entorno, promoviendo la productividad y excelencia en la prestación del servicio, asegurando una ventaja competitiva.

P5: La empresa promueve el desarrollo de planes, proyectos, desarrollo de nuevos servicios y/o productos que agreguen valor a la compañía, estableciendo los métodos para que estos cumplan con el proceso de planeación e implementación que garantice su rendimiento de inversión.

P6: La empresa promueve la capacitación y formación continua del personal.

P7: La compañía fomenta la práctica de los valores organizacionales y el código de ética en promoción con la mejora de las relaciones laborales, y la interacción con nuestros grupos de interés.

P8: TISUR deberá identificar oportunamente las causas de los conflictos o disturbios socioambientales para su inmediata atención y prevención.

P9: La empresa busca contribuir al desarrollo de capital humano y social del área de influencia del terminal portuario.

P10: Promover el uso eficiente de los capitales económico, natural y social de la población involucrada.

Tabla 30

*Matriz de Políticas vs Estrategias*

Estrategias	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
E1: Desarrollar nuevas unidades de negocio para los sectores retail, minero e industrial (fertilizantes).		X	X	X	X	X				
E2: Incrementar la participación de mercado en el sector minero a través de la eficiencia operativa y desarrollo de infraestructura.		X		X	X					
E3: Desarrollar infraestructura portuaria para brindar nuevos servicios enfocados en los proyectos de inversión en cartera.		X		X	X			X	X	X
E4: Penetrar el mercado boliviano y mercado de contenedores de importación con destino hacia la zona sur que se descargan en Callao.		X	X	X	X	X				
E5: Fortalecer la relación con la comunidad reestructurando el área de responsabilidad social y mejorando los programas sociales.		X		X	X	X				
E6: Desarrollar nuevos espacios de almacenamiento fuera del recinto portuario para competir con los almacenes extraportuarios.	X		X							
E8: Desarrollar una reingeniería de procesos operativos que permita que los mismos estén mejor conectados, automatizados y sean más ágiles.		X		X	X					
E12: Garantizar un ambiente laboral positivo a través de beneficios sociales y compensaciones que formen parte de la recompensa total de los colaboradores.		X	X				X	X		X
E13: Impulsar el crecimiento de la provincia de Islay asegurando que las actividades del puerto no tengan impacto negativo en la zona de influencia.	X	X				X	X			
E14: Digitalizar los procesos administrativos para agilizar los servicios portuarios.		X	X		X		X	X	X	X

#### 7.4. Estructura Organizacional de Terminal Internacional del Sur

Las diferencias más relevantes dentro de la estructura de la organización están referidas a la repotenciación del área de responsabilidad social, a fin de mejorar la relación puerto-ciudad con la comunidad. Esta área reporta a la gerencia de SIG- RS y tiene la finalidad de afianzar la relación con la comunidad y el desarrollo de la misma conjuntamente con la unidad de negocio. Asimismo, se implementará un área de innovación, desarrollo y tecnología en la gerencia comercial para satisfacer las necesidades actuales o potenciales de los clientes de TISUR (ver Figura 18).

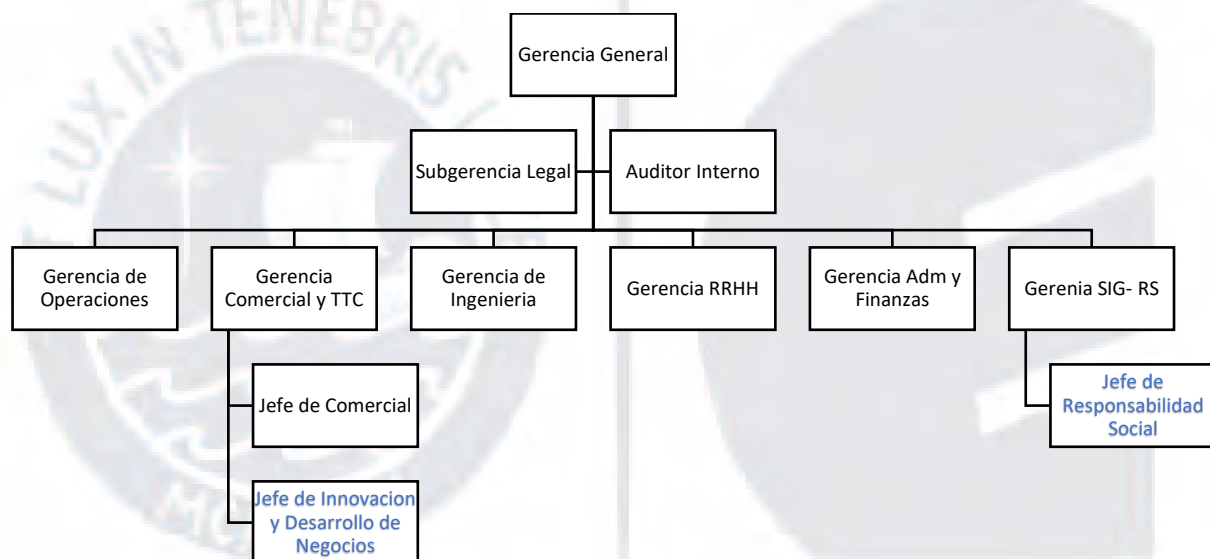


Figura 18. Organigrama de TISUR

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

Dentro de la nueva estructura de la organización se potenciará el área de responsabilidad social y con ello el próximo paso será la presentación de la nueva estructura del plan de responsabilidad social a la comunidad de Matarani, para lo cual se deben contar con los recursos necesarios para realizar y priorizar las obras con beneficio de gran impacto para esta localidad, mejorando la estrategia de comunicación interna y externa para asegurar de esta manera que los colaboradores TISUR actúen como los principales interlocutores de los principales proyectos y programas de responsabilidad social y, finalmente, continuar e

incrementar la contratación de la mano de obra local, generando programas de capacitación y formación para la comunidad para que estos puedan tener las herramientas necesarias para desempeñarse en el sector.

En lo que se refiere a la gestión medio ambiental, se continuará con la tolerancia cero en incidentes ambientales, se realizarán las gestiones de capacitación y comunicación para elevar la percepción interna y externa en cuanto a la interacción de la actividad económica y el entorno ambiental; así también, se debe implementar una evaluación externa de riesgos sociales y ambientales cuando se ejecuten proyectos de gran envergadura.

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

Teniendo en cuenta los objetivos de largo plazo planteados en el Capítulo V, es clara la necesidad de TISUR de mejorar sus políticas y estrategias en la gestión de recursos humanos, con la finalidad de generar confianza entre los colaboradores, para que estos perciban que se busca la mejora continua de su bienestar, equilibrio trabajo-familia, salud y las condiciones físicas de su ambiente de trabajo durante la ejecución de sus labores dentro del terminal.

Para implementar correctamente el presente plan estratégico será necesario que todos los empleados de TISUR se encuentren motivados, de tal manera que se encuentren orientados y abocados a los objetivos de la empresa, y puedan alinear los mismos con sus objetivos personales.

### **7.7. Gestión del Cambio**

El Gerente General será el responsable de implementar el planeamiento estratégico propuesto, de acuerdo a los cambios planteados dentro de la organización en los capítulos previos. Asimismo, será necesario que la Gerencia del Sistema Integrado de Gestión y Responsabilidad Social lidere este proceso, con la finalidad de asegurar que dichas modificaciones se implementen sin ocasionar desviaciones importantes en los procesos core



de la organización, sin afectar a su vez que dichos cambios se implementen a cabalidad y con conocimiento y acción de todas la partes interesadas.

Para ello, se llevarán a cabo capacitaciones y talleres involucrando a todas las gerencias de línea, de modo que puedan desplegar de manera adecuada y transversal el plan estratégico a lo largo de toda la organización.

## **7.8. Conclusiones**

En el presente capítulo se definieron los objetivos de corto plazo para cumplir con los de largo plazo previamente establecidos, con los cuales las instancias respectivas de TISUR podrán hacer un seguimiento constante de su evolución en relación a su visión a largo plazo, lo cual también considera la posibilidad de reformular o corregir desviaciones tempranas que se puedan generar a fin de encausar los objetivos a los fines primordiales y a los intereses de la organización.

Asimismo, con base en las estrategias planteadas será necesario que TISUR cuente con un área que busque encontrar nuevas oportunidades de negocio y lidere la innovación y la digitalización del puerto enfocado en las necesidades los clientes y usuarios del terminal, por lo cual, se ha definido una nueva estructura para el área comercial que pueda integrar estas iniciativas y lograr este propósito. De la misma manera, resulta necesario repotenciar el área de Responsabilidad Social de modo que integre todos los procesos relacionados, promoviendo que TISUR sea reconocido como el principal *community builder* del distrito de Islay.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

Según D'Alessio (2015) el control estratégico tiene como objetivo cerrar la brecha entre lo planeado y lo ejecutado. A continuación, se desarrolla la evaluación y control desde cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno o de la organización; (b) procesos; (c) del cliente; y (d) financiera. En esta etapa se implementarán indicadores en cada perspectiva que ayudarán a conducir el proceso de implementación y conocer si los objetivos de corto plazo se están alcanzando.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

Dentro de esta perspectiva se abarca al área de talento humano con la intención de confirmar si la organización puede aprender de sus errores y mejorar a través de la capacitación de su personal. Para el caso de este plan estratégico se implementaron indicadores de porcentaje de contratación de mano de obra local, número de becas otorgadas, número de planillas de sexo femenino revisadas y horas hombre de capacitación.

#### 8.1.2. Procesos

Para alcanzar los diferentes objetivos relacionados con la productividad operativa es indispensable controlar la forma en la que se desarrollan las actividades al interior de la organización. En esta perspectiva de procesos se implementaron indicadores de productividad efectiva de nave y productividad total de atención de carga.

#### 8.1.3. Clientes

Esta perspectiva está relacionada con todos los clientes finales de TISUR, en sus diferentes divisiones. Se sabe que el índice de satisfacción de los clientes de TISUR tendrá una relación directa con una futura mayor demanda e incremento en ventas, por lo cual en esta perspectiva se implementaron indicadores de ingresos por ventas de carga de Bolivia,



ingresos por ventas de carga contenedorizada nacional y cantidad de clientes del mercado boliviano.

#### **8.1.4. Financiera**

Esta perspectiva abarca todo el plano financiero de la organización. Se implementaron indicadores de ventas anuales, ventas por servicio de blending de mineral y productividad de blending de mineral.



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

Tabla 31

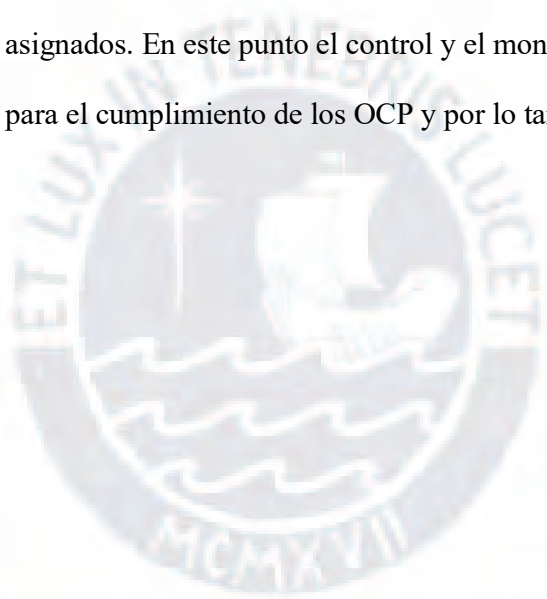
## Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard) para TISUR

Perspectiva	No.	Objetivos de corto plazo	Indicador	Fomula	Unidad de medida	Responsable
Financiera	OCP1.1	OCP1.1: Al año 2024, alcanzar ventas de US\$ 135,949,020 a razón de un incremento anual del 1,5% hasta el año 2021 y un incremento del 3,5% para el año 2022, retomando a un incremento del 1,5% a partir del año 2023. En el año 2018 se alcanzaron ventas de US\$ 120,761,801 según estados financieros auditados de la empresa.	Ventas anuales	Ingresos por ventas al año	US\$	Gerencia Comercial
Financiera	OCP1.2	OCP1.2: Al año 2024, prestar el servicio de blending de 2'300,000 TM de mineral, a un precio de venta de US\$ 2,5/TM, a razón de 380,000 TM anuales a partir del año 2020. En el año 2018 no se brindó el servicio de blending.	Ventas por servicio de blending de mineral	Ingresos por ventas de servicios de blending de mineral al año	US\$	Gerencia Comercial
Financiera	OCP1.3	OCP1.3: Al año 2024, reducir los costos de tercerización de maquinaria y equipos en US\$ 2'500,000, a razón de US\$ 500,000 al año a partir del año 2019. En el 2018 se alcanzó a reducir los costos de tercerización de maquinaria y equipo en US\$ 150,000.	Costos de Tercerización	Costos de Tercerización/ Total Costos de Ventas	Porcentaje	Gerencia Operaciones
Cientes	OCP2.1	OCP2.1: Al año 2024, incrementar las ventas por los servicios de carga en tránsito de Bolivia a US\$ 5'000,000, a razón de un incremento de US\$ 580,000 anuales. Al 2018 se alcanzaron ventas de US\$ 2'100,000 según informe anual del área de comercial del mismo año.	Ventas Anuales del mercado de Bolivia	Ingresos por ventas al mercado boliviano al año	US\$	Gerencia Comercial
Cientes	OCP2.2	OCP2.2: Al año 2024 incrementar los ingresos por ventas de los servicios relacionados la carga de contenedores del mercado nacional a \$12'000,000, con un incremento anual en ventas de \$1'100,000, considerando que al cierre del año 2018 se alcanzó ventas de \$6'500,000, según el informe anual del área de comercial del mismo año.	Ventas anuales por servicio de carga contenedorizada nacional	Ingresos por ventas del mercado de contenedores nacional al año	US\$	Gerencia Comercial
Cientes	OCP2.3	OCP2.3: Al año 2024, alcanzar un total de 55 clientes frecuentes de Bolivia, a razón de un incremento de cuatro clientes al año. En el 2018 se alcanzó un total de 37 clientes frecuentes, según el informe anual del área de comercial del mismo año.	Número de clientes frecuentes al año del mercado boliviano	Número de clientes frecuentes del mercado boliviano al año	Unidades	Gerencia Comercial
Procesos	OCP3.1	OCP3.1: Al año 2024, alcanzar una productividad efectiva de atención de naves de 1250 TM/Hora, a razón de un incremento de 10 TM/Hora. En el 2018 se alcanzó un indicador de 1174.70 TM/Hora, según el informe anual del área de operaciones del mismo año.	Productividad efectiva de atención de nave	Toneladas métricas movilizadas/Hora	TM/Hora	Gerencia Operaciones
Procesos	OCP3.2	OCP3.2: Al año 2024, alcanzar una productividad total de atención de carga de 26 TM/Hora, a razón de un incremento de 1.0 TM/Hora. El 2018 se alcanzó un indicador de 20.83 TM/Hora, según el informe anual del área de operaciones del mismo año.	Productividad total de atención de carga	Toneladas métricas movilizadas/Hora	TM/Hora	Gerencia Operaciones
Aprendizaje	OCP4.1	OCP4.1: Establecer el programa "Mi desarrollo en TISUR" que permitirá el desarrollo de habilidades técnicas del personal operativo, a través de diferentes programas de certificación anual, que permita al colaborador alcanzar determinado número de horas capacitadas. Al año 2018 no existe ningún monitoreo sobre el número de horas capacitadas. Al año 2024 se deberá alcanzar un indicador de 110 horas de capacitación al año por colaborador, empezando el 2020 con 60 horas de capacitación al año, a razón de un incremento anual de 10 horas al año hasta el 2024.	Horas hombre de capacitación	Horas totales de capacitación/Nro de personas capacitadas	Horas	Gerencia RRHH
Aprendizaje	OCP4.2	OCP4.2: Implementar el programa "TISUR Grade" dirigido a todo el personal operativo, el cual permitirá acceder a una beca integral de estudios en cualquiera de las carreras técnicas del instituto SENATI, a través de un proceso de selección y medición de resultados. Al año 2018 no existe este beneficio. Al año 2024 la organización habrá otorgado un total de 50 becas integrales a razón de 10 becas anuales a partir del año 2020.	Número de becas otorgadas	Nro de becados	Unidades	Gerencia RRHH
Aprendizaje	OCP4.3	OCP4.3: Implementar el programa Sueldo Igualitario que permitirá alcanzar la equidad salarial entre hombres y mujeres en todas las áreas de la organización. Al año 2018 no existe ninguna revisión de equidad salarial. Al año 2024 se deberá corregir la estructura salarial en todas las áreas de la organización, a razón de una revisión de 40 mujeres en planillas desde el año 2020, hasta alcanzar una revisión de 150 mujeres en planillas al 2024.	Número de planillas de sexo femenino revisadas	Nro de planillas de sexo femenino revisadas	Unidades	Gerencia RRHH
Procesos	OCP5.1	OCP5.1: Al año 2024, alcanzar un incremento del 50% de la población que participa en las actividades de bienestar social, a razón de un incremento del 10% al año. En el 2018 se alcanzó una participación de 400 personas por actividad.	Porcentaje de participación de la comunidad en actividades de bienestar social	Nro de participantes actuales/Nro de participantes del periodo anterior	Porcentaje	Gerencia de SIGRS
Procesos	OCP5.2	OCP5.2: Al año 2024, alcanzar un porcentaje de aceptación de programas de salud del 70%, a razón de un incremento del 2% de aceptación cada año. Al año 2018 se alcanzó un porcentaje de aceptación del 60% según encuestas realizadas por Aulum Consultoría y Mercado. Los programas de salud tendrán el objetivo de mejorar el sistema de salud de la provincia de Islay.	Porcentaje de aceptación de programas de salud	Nro de personas con buena aceptación de los programas Salud/ Total de personas que tomaron los programas de salud	Porcentaje	Gerencia de SIGRS
Aprendizaje	OCP5.3	OCP5.3: Al año 2024, alcanzar un porcentaje contratación de personal de la provincia de Islay del 80%, a razón de un incremento del 1,6% anual. Al año 2018 se alcanzó una contratación de personal de la provincia de Islay del 72% según reporte del área de recursos humanos del mismo año.	Porcentaje de contratación de mano de obra local	Nro de trabajadores de origen del área de influencia (Mollendo-Islay)/ Nro total de trabajadores	Porcentaje	Gerencia de Recursos Humanos

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.), por D'Alessio, 2015

### 8.3. Conclusiones

El Balanced Scorecard es una herramienta que permite velar por el desarrollo y cumplimiento de los objetivos a corto plazo, lo cual es posible gracias a la definición de indicadores, los mismos que nacen a través de fórmulas con unidades de medida específicas. El éxito en el cumplimiento de los distintos indicadores del BSC se encuentra en saber identificar quienes serán los responsables directos encargados de la implementación de los diferentes OCP. Estos últimos tendrán la responsabilidad de dirigir los planes de acción y verificar que los OCP no se desvíen, realizando las evaluaciones periódicas respectivas de acuerdo a los indicadores asignados. En este punto el control y el monitoreo de las actividades llevadas a cabo será crucial para el cumplimiento de los OCP y por lo tanto los OLP de TISUR.



## **Capítulo IX: Competitividad del Terminal Internacional del Sur**

### **9.1. Análisis Competitivo de TISUR**

El Terminal Portuario de Matarani, operado por TISUR, se encuentra ubicado de forma estratégica en la costa oeste de América del Sur, donde existen carreteras modernas que han sido adecuadas para el tránsito de vehículos de carga pesada, como la carretera interoceánica, que comunica al puerto por el este con Brasil y por el sur con Bolivia, siendo este último un mercado de diversas oportunidades. Asimismo, cuenta con una ubicación en territorio nacional cercana a empresas importantes del sector minero de la región sur así como de otros sectores, lo cual le permite contar con una amplia cartera de clientes.

Por otro lado, TISUR ofrece servicios para importaciones, exportaciones, cabotaje y servicios de depósito para líneas navieras, contando con equipos adecuados de manipuleo y transferencia, así como con áreas de almacenamiento, mantenimiento y operación con alta capacidad para los contenedores que llegan al puerto, elementos indispensables para brindar un adecuado servicio a sus clientes. Asimismo, la competitividad de TISUR está basada en que cuenta con sistemas modernos de recepción, almacenamiento y embarque de minerales.

Del mismo modo, otro factor importante de competitividad para TISUR es contar con equipos, maquinaria e infraestructura especializados y sistemas automatizados que le permiten operar con diferentes tipos de graneles y carga diversa, permitiendo la atención de sus clientes con eficiencia, agilidad, seguridad y calidad de servicio.

### **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de TISUR**

Los principales aspectos a potenciar para la construcción de la ventaja competitiva de TISUR son los siguientes:

- Ubicación geográfica cercana al polo de desarrollo de la macrorregión sur.
- Capacidad de inversión debida al respaldo financiero del Grupo Romero.
- Gestión de relacionamiento con la comunidad de Islay.

- Sistema integrado de gestión maduro (ISO 9001, 45001, 14001, 26001, BASC, PBIP) que garantiza procesos estandarizados.
- Eficiencia en operaciones de minerales y graneles limpios
- Amplio portafolio de servicios adaptados a las necesidades del cliente.
- Infraestructura especializada para los diversos tipos de carga.
- Alta capacitación y especialización del capital humano.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de TISUR**

TISUR integra un clúster con el sistema de transporte ferroviario de carga hacia el interior del país donde atiende a diferentes ciudades del sur del Perú como Cusco, Puno y Arequipa. Este clúster es factible ya que TISUR tiene acceso al Anillo II del sistema ferroviario nacional; asimismo, se complementa con las diversas vías de transporte terrestre, integrándose al Ministerio de Transportes y Comunicaciones y con este a todos los concesionarios asignados a esta operación.

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

Para que el clúster tenga éxito se debe tener en cuenta que se trata de un clúster de transporte para movilizar carga, por lo que se obtendrá un impacto positivo a medida que crezca el volumen de carga movilizadora, siendo que, para que esto ocurra, es necesario potenciar los siguientes aspectos estratégicos:

1. Aliarse estratégicamente con empresas de transporte logístico.
2. Liderar en costos, para que las empresas utilicen este clúster y no otros servicios de transporte.
3. Mantener una alta calidad en los servicios para satisfacer todos los requerimientos de los clientes.

4. Mantener en buenas condiciones las vías terrestres, en coordinación con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, a fin de que TISUR se mantenga conectado con todas las ciudades del sur del Perú y aquellas estratégicas de Bolivia.

### **9.5. Conclusiones**

La ventaja competitiva de TISUR actualmente se encuentra basada en los diferentes servicios de calidad que ofrece a sus clientes, con inversiones respaldadas por el grupo Romero, lo cual le permite implementar infraestructura y superestructura suficientes para poder satisfacer las necesidades de sus clientes en los diversos sectores. Ello deberá ser complementado con alianzas estratégicas con empresas del transporte logístico a fin de obtener un liderazgo en costos al mismo tiempo que se ofrecen servicios de calidad, lo que redundaría en la formación de un clúster con el sector transporte de modo que se pueda atender al mercado objetivo del Sur del Perú y Bolivia a medida que la carga movilizada aumente.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Según D'Alessio (2018) el Plan Estratégico Integral es una herramienta que contribuye al control del proceso estratégico, permitiendo realizar los reajustes necesarios si fuesen requeridos. En el presente planeamiento estratégico se han propuesto objetivos a largo plazo para TISUR, a los cuales se llegará por medio de la consecución de los objetivos a corto plazo respectivos y la implementación de las estrategias planteadas, con la intención de alcanzar la visión de la organización. En la Tabla 32 se muestra el Plan Estratégico Integral, que resume el análisis realizado a lo largo de este documento, brindando un panorama general del proceso estratégico.

### 10.2. Conclusiones Finales

Los cambios y mejoras planteados a lo largo del plan estratégico buscan potenciar las capacidades de TISUR frente a sus competidores, con el objeto de cumplir con sus respectivos objetivos de largo plazo y su visión. A continuación, se detallan las conclusiones finales del presente planeamiento estratégico:

1. La ubicación estratégica de TISUR representa una de las mayores ventajas competitivas de la organización, junto con la infraestructura de recepción, almacenamiento y embarque de concentrado de mineral más moderna del país, lo que le permite posicionarse como la principal alternativa de servicios portuarios para las compañías mineras del sur del Perú, las mismas que movilizan alrededor del 74% de la carga movilizada por TISUR.
2. Los proyectos mineros y de inversión que se encuentran en cartera en el país representan una importante oportunidad de desarrollo para la organización, sin embargo, los posibles conflictos sociales pueden poner en riesgo la ejecución de los mismos y la proyección de crecimiento para TISUR.



Tabla 32

Plan Estratégico Integral para TISUR

**Visión:** Para el año 2024, TISUR se posicionará como la mejor alternativa de servicios portuarios, almacenamiento e infraestructura para el comercio exterior de la región sur del Perú y Bolivia, aplicando una mejora continua de sus sistemas de gestión y contribuyendo mediante sus actividades en el Puerto de Matarani al desarrollo económico sostenible del sur del Perú.

Estrategias	Objetivos a Largo Plazo					Políticas		
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5			
	OLP 1: Al año 2024, alcanzar un EBITDA de US\$ 90,507,233. Al cierre del año 2018 se alcanzó un EBITDA de US\$ 78'222,761. Durante los últimos tres años el EBITDA promedio fue US\$ 74'497,031, según estados financieros auditados de la empresa.	OLP 2: Al año 2024, incrementar los ingresos por ventas sin considerar las ventas generadas por el amarradero F, a US\$ 60'200,000. Al cierre del año 2018 se alcanzó US\$42'215,000; según el informe anual del área de comercial del mismo año.	OLP 3: Al año 2024, alcanzar una productividad efectiva de atención de naves de 1250 TM/Hora y una productividad total de atención de carga de 26.5 TM/Hora. Al año 2018 estos indicadores fueron de 1174.70 TM/Hora y de 20.83 TM/Hora respectivamente, según informe anual del área de operaciones del mismo año.	OLP 4: Al año 2024, alcanzar un indicador de aceptación de clima laboral del 83%. Al año 2018 se alcanzó un indicador del 68% de aceptación, según encuesta anual de clima laboral del mismo año.	OLP 5: Al año 2024, alcanzar un índice de total aceptación en la zona de influencia de TISUR del 65%. Al año 2018 se alcanzó un índice de total aceptación del 49%, según Estudio de Imagen Corporativa en la Opinión de los Pobladores en los distritos de Islay y Mollendo realizado por Aurum Consultoría y Mercado.			
E1	Desarrollar nuevas unidades de negocio para los sectores retail, minero e industrial (fertilizantes).	X	X			P1	Establecer una política salarial, basada en la meritocracia, equidad salarial y en el reconocimiento objetivo de las labores ejecutadas e igualdad de género para sus colaboradores, según su desempeño.	
E2	Incrementar la participación de mercado en el sector minero a través de la eficiencia operativa y desarrollo de infraestructura.	X				P2	Compromiso con el cumplimiento de la normativa legal vigente, asegurando así que sus actividades y procesos se encuentren dentro lo establecido por la ley y que no se trasgredan y se respeten los derechos de las partes interesadas.	
E3	Desarrollar infraestructura portuaria para brindar nuevos servicios enfocados en los proyectos de inversión en cartera.	X	X	X		P3	Estar al servicio de los clientes, contribuyendo con la comunidad y sociedad que nos rodea, preservando el medio ambiente y asegurando el bienestar y seguridad de nuestros usuarios y colaboradores en el desarrollo de las actividades del terminal.	
E4	Penetrar el mercado boliviano y mercado de contenedores de importación con destino hacia la zona sur que se descargan en Callao.		X			P4	La empresa aplicará las mejores herramientas digitales y tecnológicas dentro de sus procesos de acuerdo a su entorno, promoviendo la productividad y excelencia en la prestación del servicio, asegurando una ventaja competitiva.	
E5	Fortalecer la relación con la comunidad reestructurando el área de responsabilidad social y mejorando los programas sociales.					P5	La empresa promueve el desarrollo de planes, proyectos, desarrollo de nuevos servicios y/o productos que agreguen valor a la compañía, estableciendo los métodos para que estos cumplan con el proceso de planeación e implementación que garantice su rendimiento de inversión.	
E6	Desarrollar nuevos espacios de almacenamiento fuera del recinto portuario para competir con los almacenes extraportuarios.	X	X			P6	La empresa promueve la capacitación y formación continua del personal	
E8	Desarrollar una reingeniería de procesos operativos que permita que los mismos estén mejor conectados, automatizados y sean más ágiles.			X	X	P7	La compañía fomenta la práctica de los valores organizacionales y el código de ética en promoción con la mejora de las relaciones laborales, y la interacción con nuestros grupos de interés.	
E12	Garantizar un ambiente laboral positivo a través de beneficios sociales y compensaciones que formen parte de la recompensa total de los colaboradores.				X	P8	Identificar oportunamente las causas de los conflictos o disturbios socioambientales para su inmediata atención y prevención.	
E13	Impulsar el crecimiento de la provincia de Islay asegurando que las actividades del puerto no tengan impacto negativo en la zona de influencia.					P9	Contribuir al desarrollo de capital humano y social del área de influencia de la empresa.	
E14	Digitalizar los procesos administrativos para agilizar los servicios portuarios.			X	X	P10	Promover el uso eficiente de los capitales económico, natural y social de la población involucrada.	
<b>Tablero de Control</b>		<b>Objetivos a corto plazo</b>					<b>Tablero de Control</b>	
	Perspectivas Financieras, Perspectivas de Procesos, Perspectivas de Aprendizaje de la organización, Perspectivas internas	OCP 1.1: Al año 2024, alcanzar ventas de US\$ 135,949,020 a razón de un incremento anual del 1.5% hasta el año 2021 y un incremento del 3.5% para el año 2022, retomando a un incremento del 1.5% a partir del año 2023. En el año 2018 se alcanzaron ventas de US\$ 120,761,801 según estados financieros auditados de la empresa.	OCP 2.1: Al año 2024, incrementar las ventas por los servicios de carga en tránsito de Bolivia a US\$ 5'000,000, a razón de un incremento de US\$ 580,000 anuales. Al 2018 se alcanzaron ventas de US\$ 2'100,000 según informe anual del área de comercial del mismo año.	OCP 3.1: Al año 2024, alcanzar una productividad efectiva de atención de naves de 1250 TM/Hora, a razón de un incremento de 10 TM/Hora. En el 2018 se alcanzó un indicador de 1174.70 TM/Hora, según el informe anual del área de operaciones del mismo año.	OCP 4.1: Establecer el programa "Mi desarrollo en TISUR" que permitirá el desarrollo de habilidades técnicas del personal operativo, a través de diferentes programas de certificación anual, que permita al colaborador alcanzar determinado número de horas capacitadas. Al año 2018 no existe ningún monitoreo sobre el número de horas capacitadas. Al año 2024 se deberá alcanzar un indicador de 110 horas de capacitación al año por colaborador, empezando el 2020 con 60 horas de capacitación al año, a razón de un incremento anual de 10 horas al año hasta el 2024.	OCP 5.1: Al año 2024, alcanzar un incremento del 50% de la población que participa en las actividades de bienestar social, a razón de un incremento del 10% al año. En el 2018 se alcanzó una participación de 400 personas por actividad.		
		OCP 1.2: Al año 2024, prestar el servicio de blending de 2'300,000 TM de mineral, a un precio de venta de US\$ 2.5/TM, a razón de 380,000 TM anuales a partir del año 2020. En el año 2018 no se brindó el servicio de blending.	OCP 2.2: Al año 2024 incrementar los ingresos por ventas de los servicios relacionados la carga de contenedores del mercado nacional a US\$12'000,000 \$, con un incremento anual en ventas de US\$1'100,000, considerando que al cierre del año 2018 se alcanzó ventas de 6'500,000 \$, según el informe anual del área de comercial del mismo año.	OCP 3.2: Al año 2024, alcanzar una productividad total de atención de carga de 26 TM/Hora, a razón de un incremento de 1.0 TM/Hora. El 2018 se alcanzó un indicador de 20.83 TM/Hora, según el informe anual del área de operaciones del mismo año.	OCP 4.2: Implementar el programa "TISUR Grade" dirigido a todo el personal operativo, el cual permitirá acceder a una beca integral de estudios en cualquiera de las carreras técnicas del instituto SENATI, a través de un proceso de selección y medición de resultados. Al año 2018 no existe este beneficio. Al año 2024 la organización habrá otorgado un total de 50 becas integrales a razón de 10 becas anuales a partir del año 2020.	OCP 5.2: Al año 2024, alcanzar un porcentaje de aceptación de programas de salud del 70%, a razón de un incremento del 2% de aceptación cada año. Al año 2018 se alcanzó un porcentaje de aceptación del 60% según encuestas realizadas por Aurum Consultoría y Mercado. Los programas de salud tendrán el objetivo de mejorar el sistema de salud de la provincia de Islay.	Perspectivas Financieras, Perspectivas de Procesos, Perspectivas de Aprendizaje de la organización, Perspectivas internas	
		OCP 1.3: Al año 2024, reducir los costos de tercerización de maquinaria y equipos en US\$ 2'500,000, a razón de US\$ 500,000 al año a partir del año 2019. En el 2018 se alcanzó reducir los costos de tercerización de maquinaria y equipo en US\$ 150,000	OCP 2.3: Al año 2024, alcanzar un total de 55 clientes frecuentes de Bolivia, a razón de un incremento de cuatro clientes al año. En el 2018 se alcanzó un total de 37 clientes frecuentes, según el informe anual del área de comercial del mismo año.	OCP 4.3: Implementar el programa Sueldo Igualitario que permitirá alcanzar la equidad salarial entre hombres y mujeres en todas las áreas de la organización. Al año 2018 no existe ninguna revisión de equidad salarial. Al año 2024 se deberá corregir la estructura salarial en todas las áreas de la organización, a razón de una revisión de 40 mujeres en planillas desde el año 2020, hasta alcanzar una revisión de 150 mujeres en planillas al 2024.	OCP 5.3: Al año 2024, alcanzar un porcentaje contratación de personal de la provincia de Islay del 80%, a razón de un incremento del 1.6% anual. Al año 2018 se alcanzó una contratación de personal de la provincia de islay del 72% según reporte del área de recursos humanos del mismo año.			

Misión: Desarrollar operaciones portuarias y de almacenamiento con eficiencia, agilidad y responsabilidad socioambiental, garantizando seguridad a los grupos de interés y generando valor al comercio exterior de la región sur del Perú y Bolivia, creando oportunidades para el desarrollo del talento humano y utilizando infraestructura y tecnología especializada.

3. La implementación de los sistemas automatizados en la línea de negocio de recepción, almacenamiento y embarque de graneles sólidos de concentrado de mineral le ha permitido a TISUR alcanzar un margen EBITDA promedio de 64,13% durante los últimos tres años, disminuyendo significativamente los costos operativos de la organización, a diferencia de otros puertos a nivel nacional.
4. La importancia de incrementar la participación de mercado de clientes en Bolivia radica en la oportunidad de diversificar la actual cartera de clientes que a la fecha se encuentra concentrada en el sector minero. Este mercado potencial se posiciona como una de las principales oportunidades para TISUR, considerando que Bolivia cuenta con limitadas opciones de intercambio comercial marítimo.
5. Las estrategias intensivas propuestas representan la mejor alternativa de crecimiento para TISUR, ya que generan nuevas oportunidades de desarrollo para la organización, por un lado, ampliando sus líneas de negocio con servicios adicionales como el blending de minerales y el desarrollo de centros de distribución para la industria de fertilizantes y sector retail, y, por otro lado, incrementando su participación de mercado en sus productos actuales.
6. El crecimiento sostenible de TISUR conjuntamente con la provincia de Islay se posiciona como uno de los principales intereses de la organización, al ser el componente social un factor crítico para la continuidad del negocio, por lo que resulta sustancial impulsar el crecimiento y desarrollo de la zona de influencia de TISUR.
7. El capital humano de TISUR es el recurso más importante de la organización, por lo que asegurar un clima laboral idóneo y colaboradores adecuadamente capacitados en operaciones portuarias será indispensable para asegurar la eficiencia operativa de los procesos de TISUR, siendo un eje fundamental de la ventaja competitiva de la organización.
8. El sector portuario en el Perú representa uno de los sectores con mayores barreras de entrada, ya que la Autoridad Portuaria Nacional, entidad que regula el sector, controla la

gestión de crecimiento de esta industria; sin embargo, existen servicios brindados por TISUR que pueden ser sustituidos por competidores, como los almacenes extraportuarios y operadores logísticos, los cuales representan alrededor de 10% de los ingresos de TISUR.

9. El mercado potencial de los contenedores de importación que desembarcan en Callao y que se transportan vía terrestre hacia la macrorregión sur, se posiciona como una oportunidad para TISUR debido a la creciente demanda de importación en contenedores a nivel nacional.

### **10.3. Recomendaciones**

1. Se recomienda a la Gerencia Comercial de TISUR aprovechar la ventaja competitiva generada por su ubicación geográfica, con la intención de ampliar su cartera de clientes del sector minero, prospectando a los principales proyectos mineros en cartera.

2. Se recomienda a la Gerencia General preparar planes de acción para cada proyecto minero y de inversión en cartera, de modo que la organización se encuentre preparada para atender de forma inmediata las necesidades de cada cliente, mitigando los riesgos relacionados con el atraso de los servicios de recepción, almacenamiento y embarque de carga.

3. Se recomienda a la Gerencia General priorizar la inversión en automatización de procesos para aquellas gerencias que a la fecha continúan efectuando operaciones de manera manual, implementando herramientas tecnológicas para los procesos operativos y digitalización de los procesos administrativos, a fin de mejorar la eficiencia y de este modo ser más competitivos en el mercado.

4. Se recomienda a la Gerencia Comercial que implemente estrategias agresivas ofreciendo propuestas competitivas en costos al mercado boliviano, aprovechando la eficiencia operativa de la organización.

5. Se recomienda a la Gerencia General analizar las necesidades no atendidas y mejorar los servicios prestados a la cartera de clientes del sector no minero para desarrollar las nuevas oportunidades de negocio propuestas, con el objeto de mitigar el riesgo de concentración de clientes del sector minero.
6. Se recomienda a la Gerencia General impulsar la implementación de los programas sociales que permitirán un desarrollo sostenible de la provincia de Islay, permitiendo a TISUR convertirse en community builder de su zona de influencia.
7. Se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos implementar los programas de desarrollo profesional y bienestar social propuestos en el plan estratégico a fin de lograr un clima laboral idóneo que permita a la organización atraer y retener a colaboradores altamente capacitados en operaciones portuarias.
8. Se recomienda a la Gerencia General implementar las estrategias enfocadas en neutralizar a la competencia para asegurar ventajas competitivas que eviten que los principales sustitutos ingresen al sector o incrementen su participación de mercado.
9. Se recomienda a la Gerencia Comercial desarrollar propuestas comerciales atractivas para los agroexportadores, promoviendo los beneficios en costos de realizar sus operaciones de comercio por medio del puerto, a fin de captar el mayor número de naves con esta carga y lograr que los contenedores de importación desembarquen en el puerto de Matarani.

#### **10.4. Futuro del Terminal Internacional del Sur**

La mejora en la eficiencia de TISUR desde los inicios de la concesión indica que para el 2024 TISUR seguirá en busca de la continua excelencia operacional con la finalidad de brindar los mejores servicios portuarios y almacenamiento de carga, basado en mejoras de infraestructura y superestructura, así como en la reestructuración y adaptabilidad de sus procesos con la finalidad de buscar la satisfacción del cliente y brindarle nuevas soluciones integrales.

TISUR seguirá siendo participante directo y socio estratégico de los desarrolladores económicos de la macrorregión sur, ya que es la puerta de ingreso y salida de las importaciones y exportaciones relacionadas con los sectores industriales al ser un terminal de uso público multipropósito. Así también, contribuirá con el intercambio comercial de la carga boliviana atendiendo las necesidades de este mercado que representa una oportunidad valiosa para la organización.

Finalmente, TISUR liderará en el campo de la innovación, digitalización y tecnología congruentemente con el objetivo de ser una empresa abocada al desarrollo sostenible, convirtiéndose en un smart port y community builder, respectivamente.





## Referencias

ADUANET (2019). *Operatividad Aduanera: información en línea – Consulta por partida.*

Recuperado de [http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG\\_consulta=2](http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG_consulta=2))

Agencia de Promoción de la Inversión [PROINVERSION] (2019). *Quiénes somos.*

Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=1&jer=7140&sec=16>

Álvarez, E., Boisán, M., Cabo, M., Chaves, E., & Pozo, V. (2014). Los Túneles Pucará y Transandino del proyecto de trasvase Majes Siguan II, Arequipa, Perú. *Ingeopres: Actualidad técnica de ingeniería civil, minería, geología y medio ambiente*, 233(1), 18-24.

Améstica, R. A. (2019). El fin de las economías de escala en la industria naviera mundial. *Revista de Marina*, 969, 38-41.

Autoridad Portuaria Nacional [APN] (2018). *Estadísticas Portuarias 2017*. Recuperado de <https://www.apn.gob.pe/site/files/URRI34534534583945898934857345/boletinEstadistico2017100518.pdf>

Autoridad Portuaria Nacional [APN] (2018). *Memoria Institucional 2017*. Recuperado de: <https://www.apn.gob.pe/site/files/URRI34534534583945898934857345/MemoriaInstitucional2017.pdf>

Autoridad Portuaria Nacional [APN] (2019). *Estadísticas*. Recuperado de <https://www.apn.gob.pe/site/estadisticas.aspx>

Autoridad Portuaria Nacional [APN] (2019). *Memoria Institucional 2018*. Recuperado de <https://www.apn.gob.pe/site/wp->

content/uploads/2016/03/pdf/0XF1MYEAUMERPSKHDROJWQLD8OQVNFXYIGN2.pdf

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2019). *Reporte de Inflación, Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2019 -2020*. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2019). *Reporte de Inflación marzo 2019*.

Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019.pdf>

Bonifaz, J. L. & Urrunaga, R. (2008). *Beneficios económicos de la carretera interoceánica*. Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Banco Mundial (2018). *Indicadores de serie Mundial*. Recuperado de:

[https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2017&locations=PE&start=2007&view=chart&year\\_high\\_desc=false](https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2017&locations=PE&start=2007&view=chart&year_high_desc=false)

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] (2017). *I Censo Nacional De Investigación Y Desarrollo A Centros De Investigación 2016*.

Recuperado de:

[https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/libro\\_censo\\_nacional.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf)

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] (2019).

*Quiénes somos*. Recuperado de

<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos>

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2018). *Ranking de Competitividad Mundial 2018*. Centrum Católica.



Defensoría del Pueblo (2018). Reporte de Conflictos Sociales N.º 178. Lima: Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad.

Doerr, O. (2011). Políticas Portuarias. *Recursos Naturales e Infraestructura*, 159 (1), 1-33.

Fernández, E. J. (2013). Nuevos retos y perspectivas del puerto de Matarani en el contexto regional en el marco de la globalización. *Espacio y Desarrollo*, 25(1), 157-171.

Guillén, O., Asthu, V. & Aquino, R. (1980). *Contaminación Marina en el Perú*. Informe N° 77. Instituto del Mar del Perú.

Gobierno de España. (2014). *Autoridad Portuaria de la Bahía de Algeciras*. Recuperado de <https://www.apba.es/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Informe Técnico: Evolución de las exportaciones e importaciones*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_exportaciones-e-importaciones-dic2018.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2018.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Panorama de la Economía Peruana 1950 -2017*. Recuperado de: [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1523/](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1523/)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Perú: Perfil Sociodemográfico 2017*. Recuperado de: [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/index.html](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/index.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). *Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2018*. Recuperado de: [https://webinei.inei.gov.pe/anda\\_inei/index.php/catalog/672](https://webinei.inei.gov.pe/anda_inei/index.php/catalog/672)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). *Panorama de la Economía Peruana 1950 -2018*. Recuperado de:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1654/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1654/)

Ley N° 28303. Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 27 de julio de 2004.

Ministerio del Ambiente [MINAM] (2013). *Estudio de Desempeño Ambiental 2003 - 2013*.

Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/esda/1-1-1-caracteristicas-geograficas-y-demograficas-del-pais/>

Ministerio de Defensa [MINDEF] (2016). *Política de Seguridad Defensa Nacional*.

Recuperado de

[https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo\\_III.pdf](https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_III.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2019). *Análisis de los Costos*

*Marítimos y Portuarios*. Recuperado de [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)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2019). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/acuerdos-comerciales/acuerdos-comerciales>

Ministerio de Economía y Finanzas (2018). *Principales Ejes para Impulsa la Competitividad*

*y Productividad*. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/competitividad\\_productividad.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/competitividad_productividad.pdf)

Ministerio de Energía y Minas [MINEM] (2019). *Boletín Estadístico Minero*. Recuperado de

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2019/2BEMENE2019.pdf>

- Ministerio de Energía y Minas [MINEM] (2019). *Noticias*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minem/noticias/45534-minem-otorga-licencia-de-construccion-al-proyecto-tia-maria>
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM] (2019). *Noticias*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minem/noticias/49639-consejo-de-mineria-notifica-al-minem-resolucion-que-suspende-licencia-de-construccion-otorgada-al-proyecto-tia-maria>
- Nuechterlein, D. (1973). *United States national interests in a changing world*. Lexington, KY: University Press of Kentucky.
- Pinto, H. (2017). Proyecto minero Tía María: razones de la protesta. *Investigaciones Sociales*, 20(36), 199-213. Doi.org/10.15381/is.v20i36.12908
- Portal del Estado Peruano (2019). *Organización del Estado*. Recuperado de: [https://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](https://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Harvard Business Press.
- Semana Económica (2019). *Inversiones Peruanas en Chile*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/tema/inversiones-peruanas-en-chile/>
- Southern Peru Copper Corporation. (2019). *Tia María*. Recuperado de: <http://www.southernperu.com/ESP/opinte/TiaMaria/index.html>
- Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2018). *Presentación: Convención de Ejecutivos COE 2018*. Islay, Perú: Autor.
- Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2019). *Estadísticas Terminal Internacional del Sur*. Islay, Perú: Autor.
- Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2019). *Nosotros*. Recuperado de <https://www.tisur.com.pe/es/nosotros>

Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2019). *Noticias*. Recuperado de

<https://www.tisur.com.pe/es/node/144>

Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2019). *Presentación: Gestión de desempeño RRHH*

2018. Islay, Perú: Autor

Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2019). *Presentación: Reporte Anual de la*

*Gerencia de Comercial 2018*. Islay, Perú: Autor

Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2019). *Presentación: Reporte Anual de la*

*Gerencia de Operaciones 2018*. Islay, Perú: Autor

Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2019). *Presentación: II Seminario Hemisférico*

*sobre Responsabilidad Social y Equidad de Género: Creando un Sector Portuario Competitivo e Incluyente*. Lima, Perú: Autor

Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2019). *Servicios*. Recuperado de

<https://www.tisur.com.pe/es/servicio>

Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2019). *Ubicación*. Recuperado de

<https://www.tisur.com.pe/es/ubicación>

Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (18 de setiembre, 2019) *Gestión de Recursos*

*Humanos [Normas de Gestión]*. Recuperado de

<http://timat2k804/SIG/Documentos/Details/516>

Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (10 de junio, 2019) *Gestión de Tecnologías de*

*Información [Normas de Gestión]*. Recuperado de

<http://timat2k804/SIG/Puestos/Details/96>

Terminal Portuario de Arica [TPA] (2019). *Nuestra empresa*. Recuperado de:

<http://portal.tpa.cl/tpaweb/nuestra-empresa/>

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (2017). El etano del gas natural de Camisea, fuente energética potencial para el desarrollo de la industria petroquímica en el sur del Perú. *Vademécum de Investigación FEDU 2013 – 2014*, 2(1), 262-268.

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD] (2018).

Informe sobre el Transporte Marítimo. Nueva York: United Nations Publications.

Valeriano, L. F. (2012). La modernización de la gestión pública en el Perú. Gestión en el Tercer Milenio. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 15(30), 59-64.

Velapatiño, V., Grippa, F., & Perea, H. (2017). *Perú - Informalidad laboral y algunas propuestas para reducirla*. Lima: Observatorio Económico.

World Bank Group. (2016). *The World Bank Group A to Z 2016*. World Bank Publications.